



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 박사 학위논문

대기업 근로자의 직무 재창조와  
개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계

The Hierarchical Linear Relationship among Job Crafting, Individual  
and Team Level Variables of Employees in Large Corporations

2015년 2월

서울대학교 대학원

농산업교육과

박 한 규



국문초록

# 대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계

교육학 박사 학위논문

서울대학교 대학원, 2015년

박 한 규

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 근로자의 직무 재창조와 심리적 특성, 직무 특성, 팀 특성의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 이 연구의 목표는 첫째, 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 및 팀 수준의 변량을 구명한다. 둘째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)이 직무 재창조에 미치는 효과를 구명한다. 셋째, 대기업 근로자의 팀 수준 변인(팀 특성)이 직무 재창조에 미치는 효과를 구명한다. 넷째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)과 팀 수준 변인(팀 특성)간의 상호작용이 직무 재창조에 미치는 효과를 구명한다. 연구대상은 대한상공회의소에서 제공하고 있는 30대 그룹 및 계열사의 근로자로 설정하였으며, 표본은 100개 팀과 500명의 팀원이었다.

자료 수집을 위해 직무 재창조, 인구통계학적 특성(성별, 연령, 직급, 학력), 심리적 특성(소명의식, 주도적 성격), 직무 특성(직무 강도, 직무 자율성), 팀 특성(팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성)으로 구성된 조사도구를 활용하였다.

자료수집은 2014년 11월 10일부터 11월 23일까지 이루어졌으며, 총 500부의 설문지 중 444부가 회수되어 회수율은 88.8%였다. 회수된 444부의 설문지 중 불성실한 응답이나 한 문항이라도 응답하지 않은 설문 30부를 제외하였으며 최종적으로 총 32개 기업, 76개 팀의 414명의 팀원 자료를 분석에 활용하였다. 자료분석은 Windows SPSS 21.0 프로그램과

HLM 6.0 for Windows 프로그램을 이용하여 기술통계와 위계적 선형모형 분석의 기초모형 분석(무선효과 일원변량분석), 중간모형 분석(무선효과 회귀계수 모형), 연구모형 분석(절편-결과 모형)을 실시하였다.

이 연구의 결과는 첫째, 직무 재창조의 전체 변량 중 팀 간 차이로 설명되는 변량 비율은 11.7%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 88.3%로 나타났다. 둘째, 직무 재창조의 집단 내 차이에 대한 개인 수준 변인의 설명량은 58.96%로 나타났으며, 주도적 성격( $\beta=0.590$ ), 소명의식( $\beta=0.448$ ), 직무 자율성( $\beta=0.157$ ) 순으로 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무 재창조의 집단 간 차이에 대한 팀 수준 변인의 설명량은 43.04%로 나타났으며, 팀 다양성( $\beta=0.745$ ), 팀 응집력( $\beta=0.215$ ) 순으로 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과를 분석한 결과, 주도적 성격은 팀 다양성( $t=1.978$ )과의 상호작용을 통해 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이 연구의 결과에 따른 결론으로는 첫째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 팀 간의 차이에 의해서도 영향을 받지만 대부분 개인 차이에 의해 영향을 받는 것으로 밝혀졌다. 이는 조직과 팀에서 직무 재창조를 촉진하기 위해서 개인이 갖고 있는 기질이나 성격이 잘 발휘될 수 있는 환경과 제도를 마련할 필요가 있음을 시사한다. 둘째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 소명의식, 주도적 성격, 직무 자율성 등 업무 수행자 개인의 특성으로 인하여 높아질 수 있다. 개인과 직무 간의 적합성이 높아질 때 업무 수행자는 더욱 더 일에 대한 의미감을 느끼기 때문에 조직에서는 각 개인과 직무간의 적합성을 충분히 고려하여 직무를 배치할 필요가 있다. 다음으로 주도적 성격을 가진 조직구성원에게 주도적 행동을 보일 수 있도록 조직차원에서 환경 변화를 주도할 필요가 있다. 대표적으로 의사결정 권한과 관련한 재량권을 폭넓게 부여하는 것은 물론이며, 직무에 대한 책임도 함께 부여하여 주도적인 행위를 유발할 필요가 있다. 대기업 근로자의 직무 재창조는 소명의식, 주도적 성격, 직무 자율성 등 업무 수행자 개인의 특성으로 인하여 높아질 수 있다. 각 개인과 직무간의 적합성을 충분히 고려하여 직무를 배치하고 자발적인 업무 수행을 이끌어 낼 수 있는 재량권 부여가 필요하다. 셋째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 팀 응집력, 팀 다양성 등 업무 수행자가 속해 있는 팀의 특성으로 인하여 높아질 수 있다. 팀원들의 소속감과 애착을 높이기 위해서 팀장은 팀원들에게 명확한 목표를 제시하고, 팀의 성과 목표와 업무에 대해 상호간의 일관된 동의를 이루어지도록 공감대 형성을 유도할 필요가 있다. 또한, 조직에서의 팀 구성 시 고려할 사항은

다양한 전공자들로 팀원을 구성하고, 팀 내의 다양한 교육배경 및 업무경험에 의해 발생하는 전문적인 지식을 공유할 수 있는 장을 정기적으로 마련해야 한다. 넷째, 팀 다양성이 높을수록 주도적 성격이 직무 재창조에 미치는 효과의 기울기 크기를 증가시켰다. 주도적인 경향을 갖고 있는 조직구성원을 대상으로 팀을 구성할 때, 각자의 교육배경이나 업무경험, 근속기간이 다양한 인력으로 팀을 구성할 필요가 있다. 이와 같이 직무 수행 시 필요한 지식을 상호간에 공유할 수 있는 환경을 조성하는 개입은 직무 재창조의 발생 기회를 증가시킨다고 할 수 있다.

이 연구의 결론을 토대로 후속 연구를 위해 다음의 사항을 제안하였다. 첫째, 이 연구의 대상들은 모두 기업의 일반적인 팀을 대상으로 실증 연구하였다. 하지만 다기능팀, 연구개발팀, 신제품개발팀, 프로젝트팀, 임시적 테스크포스팀과 같은 전문성이 높은 팀에서의 직무 재창조와 영향 변인들은 다른 결과를 나타낼 수 있다. 따라서 팀의 종류와 특성을 다양하게 설정하여 연구의 대상 폭을 넓히고 팀 특성 간의 차이를 구명할 필요가 있다. 둘째, 팀 수준 변인 선정 시, 집단의 특성을 객관적으로 나타낼 수 있는 정보를 변인으로 선정하여 오차 발생 확률을 줄일 필요가 있다. 셋째, 직무 재창조에 영향을 미치는 팀 수준 변인을 추가적으로 탐색해 볼 필요가 있다. 넷째, 팀 수준 변인과 함께 직무 재창조에 영향을 미치는 조직 수준의 변인을 탐색해 볼 필요가 있다.

---

주요어: 직무 재창조(job crafting), 개인 수준 변인, 팀 수준 변인, 심리적 특성, 직무 특성, 팀 특성, 위계적 선형모형 분석(HLM), 대기업 근로자

학 번: 2011-30323

# 목 차

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	5
3. 연구의 문제 .....	5
4. 용어의 정의 .....	7
5. 연구의 제한 .....	10
II. 이론적 배경 .....	11
1. 직무 재창조 .....	11
2. 직무 재창조와 개인 수준 변인의 관계 .....	32
3. 직무 재창조와 팀 수준 변인의 관계 .....	43
III. 연구방법 .....	59
1. 연구설계 .....	59
2. 연구대상 .....	63
3. 조사도구 .....	65
4. 자료수집 .....	84
5. 자료분석 .....	86

IV. 연구결과 및 논의 .....	93
1. 측정변인의 기초 통계치 .....	93
2. 직무 재창조에 대한 개인 및 팀 수준의 변량 .....	95
3. 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 관계 .....	96
4. 연구결과에 대한 논의 .....	107
V. 요약, 결론 및 제언 .....	114
1. 요약 .....	114
2. 결론 .....	115
3. 제언 .....	117
참고문헌 .....	119
부록 .....	145
Abstract .....	187



## 표 차례

〈표 II-1〉 직무 재창조의 개념 .....	13
〈표 II-2〉 직무 재창조와 유사 개념과의 비교 .....	19
〈표 II-3〉 직무 재창조의 측정에 대한 연구자별 대상 및 하위 요인 .....	31
〈표 II-4〉 CVQ 하위구인의 개념 정의 .....	34
〈표 II-5〉 직무 재창조와 개인 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합 .....	42
〈표 II-6〉 진성리더십의 학자별 구성 요인 종합 .....	45
〈표 II-7〉 팀 과업 상호의존성 측정 방식 .....	53
〈표 II-8〉 직무 재창조와 팀 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합 .....	58
〈표 III-1〉 30대 그룹 현황 .....	63
〈표 III-2〉 조사도구의 구성 .....	66
〈표 III-3〉 직무 재창조 측정도구 내용타당도 검증을 위한 전문가 패널 선정결과 .....	68
〈표 III-4〉 직무 재창조 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	70
〈표 III-5〉 소명의식 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	72
〈표 III-6〉 주도적 성격 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	73
〈표 III-7〉 직무 강도 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	75
〈표 III-8〉 직무 자율성 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	76
〈표 III-9〉 팀장의 진성리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	78
〈표 III-10〉 팀 과업 지식 공유 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	80
〈표 III-11〉 팀 응집력 측정도구의 확인적 요인분석 결과 .....	81
〈표 III-12〉 응답자의 일반적 특성(개인) .....	85
〈표 III-13〉 응답자의 일반적 특성(팀) .....	86

〈표 IV-1〉 대기업 근로자의 직무 재창조 기초 통계치 .....	93
〈표 IV-2〉 개인 수준 변인 기초 통계치 .....	94
〈표 IV-3〉 팀 수준 변인 기초 통계치 .....	95
〈표 IV-4〉 직무 재창조에 대한 기초모형 분석 결과 .....	96
〈표 IV-5〉 직무 재창조와 관련 변인 간의 상관관계 분석 결과 .....	97
〈표 IV-6〉 직무 재창조와 관련 변인의 다중공선성 진단 결과 .....	98
〈표 IV-7〉 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 효과 .....	100
〈표 IV-8〉 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 설명량 .....	101
〈표 IV-9〉 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 효과 .....	103
〈표 IV-10〉 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 설명량( $R^2$ ) .....	104
〈표 IV-11〉 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인 기울기의 집단 차이 검정 .....	105
〈표 IV-12〉 직무 재창조에 대한 소명의식과 팀 수준 변인의 상호작용 효과 .....	105
〈표 IV-13〉 직무 재창조에 대한 주도적 성격과 팀 수준 변인의 상호작용 효과 .....	106
〈표 IV-14〉 직무 재창조에 대한 직무 자율성과 팀 수준 변인의 상호작용 효과 .....	106

## 그림 차례

[그림 II-1] Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 직무 재창조 모델 .....	23
[그림 II-2] Ghitulescu(2006)의 직무 재창조 모델 .....	25
[그림 II-3] Tims와 Bakker(2010) 연구의 직무 재창조 모델 .....	28
[그림 II-4] 팀 효과성의 통합적 모델(A heuristic model of group effectiveness) .....	44
[그림 III-1] HLM 기초모형(null model) .....	60
[그림 III-2] HLM 중간모형(mean model) .....	61
[그림 III-3] HLM 연구모형(explanatory model) .....	62

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

인간 및 조직의 잠재력 개발을 위한 접근 방식에 따라 인적자원개발(HRD)의 패러다임은 여러 형태로 진화해 왔다. Bates 외(2001)는 이를 크게 학습 패러다임(learning paradigm), 수행 패러다임(performance paradigm), 일의 의미 패러다임(meaning of work paradigm)으로 구분하여 제시하였다. 이는 훈련에서 학습, 학습에서 수행으로 변화를 겪어 온 인적자원 개발의 패러다임이 ‘일의 의미’라는 새로운 패러다임으로 변화할 수 있음을 시사한다(박희원, 2009; 전영욱, 2009; 홍은선, 2013; Dirkx, 1996; Kuchinke, 1998; Swanson & Holton III, 2001). 한편, 국내에서는 장원섭과 심우정(2005)에 의해 ‘가치 중심의 패러다임’ 논의가 진행되었다. 가치 중심의 패러다임은 개인적 차원에서 일의 의미와 삶의 보람 같은 가치를 강조하여, 조직과 구성원이 상생할 수 있는 관점을 제공한다. 일의 의미를 발견하고 가치를 높여 일에 몰입하고 이를 통해 남다른 의미를 끌어내야 한다(Seligman & Csikszentmihalyi, 2001). 즉, ‘일의 의미 패러다임’은 개인이 어떻게 일을 경험하고, 경험에서 어떻게 의미를 창출하는지 등 일에서의 의미를 어떻게 만들어 가는지에 관해 초점을 맞춘다(Dirkx & Deems, 1996; Chalofsky, 2003).

업무 수행자는 자신 일의 의미와 가치를 확신하였을 때, 수행하는 업무에 대한 열의가 높아지고 동기가 부여된다. 이에 대한 대표적인 방법이 ‘직무 재설계(job redesign)’이다. 전통적인 직무 설계 이론에서는 업무 수행 동기를 유발하는 근원이 개인 내에 있는 것이 아니라 작업 수행환경에 있다고 하였다. 이 이론에 의하면, 직무가 단순하고 표준화되었을 때, 수행자들의 동기를 촉진시켜 더욱 효율적이고 생산적으로 작업하게 된다. 이는 직무 수행 동기를 촉진시키는 직무 특성이나 속성이 존재한다는 전제를 기반으로 한다. 과거 30년 동안 조직의 현장에서 핵심적인 이론으로 자리매김하여 온 전통적인 직무 재설계 방법은 조직에서 구성원에게 제공되는 top-down의 형식으로 이루어졌다(Demerouti, Bakker & Leiter, 2014).

그러나 직무 재설계에 관한 연구는 상반된 결과들을 나타내며, 최근에는 업무에 대한 동

기부여나 조직성과 창출 측면에서 도움을 주지 못한다는 주장이 제기되고 있다(Biron, Karanika-Murray, Cooper, 2012). Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 관리자가 중심이 되는 top-down 방식의 직무 재설계가 아닌, 업무 수행자 스스로 자신의 과업 단위 및 성격에 변화를 주도하는 bottom-up 방식에 주목하였다. 실제 많은 기업들이 관리감독을 줄이고 근로자 개인의 자율성에 가중치를 주는 방식으로 관리 형태를 변경하고 있으며(Frese et al., 1997), 조직 행동 연구자들도 실질적 업무 수행 과정에서 생기는 자발적인 행동을 중시하였다. 즉, 조직이 직무를 재설계하여 조직구성원에게 부여하는 것이 아니라, 조직구성원은 업무 수행자로서 스스로 자신의 직무를 변화시켜 나가는 것이다(Ghoshal & Bartlett, 1994; Grant, Fried., & Juillerat, 2011).

이와 같이 업무 수행자가 자발적으로 직무를 재설계하는 것이 ‘직무 재창조(Job crafting)’라는 개념으로 등장하였다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 업무 수행자는 동일한 일이 주어지더라도 그 일을 해석하는 방식, 일에 대한 관심이나 흥미, 숙련도, 주도성 등에 있어서 차이가 있기 때문에 그 일을 만들어 나가는(craft) 방식이 다르다. 직무 재창조는 “자기 일의 과업 영역이나 관계 영역을 스스로 변화시켜 나가는 신체적, 인지적 행동”으로 정의하였다. 직무 재창조는 개인의 업무 패턴과 조직의 목적을 연계시키는 효과를 나타내면서 업무 수행자가 일의 의미와 일의 정체성을 발견하게 하며, 조직 몰입과 직무 열의, 심리적 웰빙을 향상시킨다(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006; Berg, Grant & Johnson, 2010; Bakker, Tims & Derks, 2012).

업무 수행자들은 ‘일의 의미 중심’으로 전환되는 인적자원개발의 패러다임 변화를 맞이하여 직무 재창조로 인해 일의 의미를 깨닫고, 일의 열의를 갖게 된다. 이는 곧 조직의 성과로 이어질 수 있다. 대기업 근로자들은 잦은 직무전환을 겪으며, 자신에게 적합한 직무보다는 조직의 요구에 맞는 직무를 배정받게 된다. 대기업은 top-down 방식으로 철저히 조직의 필요에 의해 직무를 재설계하고 배정받기 때문에 직무 선정에 대한 개인 의사 반영이 어렵다. 이는 업무 수행동기 저하로 연계되며, 직무 소진 발생과 잦은 이직의 결과를 가져온다. 이에 대한 해결책이 조직 내에 직무 재창조를 활성화시키고 촉진하는 것이다(Tims & Bakker, 2010). 따라서, 현 시점의 HR 측면에서 대기업 근로자들의 직무 재창조가 어떤 요인들로 인해 발생하는지 구명하는 연구가 필요하다고 할 수 있다.

Wrzesniewski와 Dutton(2001)에 의해 직무 재창조의 개념이 소개된 후 후속 연구들은 대체로 직무 재창조의 긍정적 결과에 초점을 두었지만(Ghitulescu, 2006; Lyons, 2008;

Leana, Apfelbaum & Shevchuk, 2009), 직무 재창조를 촉진시키는 선행 변인을 밝히고 이를 실증적으로 검증하는 연구는 거의 이루어지지 않았다(서배배, 2014). 즉, 직무 재창조는 다양한 요인들에 의해 촉진될 수 있는 행동임에도 불구하고, 효과적인 직무 재창조를 촉진할 수 있는 구성원의 능력에 대한 탐색이 간과되어 온 것이다(Petrou et al., 2012). 현재 직무 재창조와 관련된 연구는 직무 재창조 행동을 나타내는 사람과 그렇지 않은 사람간의 차이를 설명하지 못하고 있다(Ghitulescu, 2006; Lyons, 2008). 다만, 일의 의미와 직무를 통제하려는 욕구, 긍정적인 자기 이미지에 대한 욕구들이 직무 재창조에 선행 변인이라는 이론적 모형만 제시되어 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 하지만, 위의 3가지 욕구는 인간이라면 누구나 가지고 있는 욕구들이기 때문에 차이점을 도출하는 데에 한계가 있다. 따라서, 이 연구에서는 개인별 차이가 나타나는 변인을 심리적 특성 변인과 직무 특성 변인으로 구분하고 가장 논란이 되는 변인을 선정하여 개인 수준의 선행 변인을 구명하고자 하였다.

이와 함께 한국 대기업만의 문화와 상황에 적합한 선행 변인들을 고려할 필요가 있다. 최인재과 최상진(2002)은 서양에서는 개인을 ‘독립적으로 기능하는 독특한 완성체(unique solid entity)’로 보는 반면, 한국인에게 개인은 ‘우리’라는 관계단위 속에 존재하는 ‘불완전 부분자(imperfect partial individual)’로 정의된다고 하였다. 한국인들은 ‘우리’라는 울타리 안에 들어가 자신의 역할을 찾음으로써 자신의 ‘자기정체불완전성’을 보완하려 한다. 또한, 서양의 내집단(內集團)이란 ‘집단 안에서 개인의 고유성이 소멸되지 않은 군집’을 의미하지만, 한국인들의 ‘우리’란 개념은 집단상황에서 각 개인이 자신의 고유성을 버리고 집단에 융합, 동질화된 단일체적 공동체를 의미한다. 그러므로 한국인들에게 있어서는 ‘우리’ 안에서 개인의 경계가 약화되고 개인의 정체성도 그 안에서의 역할에 의해서 규정된다.

이와 같은 한국인들의 가치체계에 내재되어 있는 ‘우리’, 즉 집단이라는 개념은 구성원들의 업무 수행 행동에 큰 영향을 미치는 것으로 예측할 수 있다(백기복 외, 2010). 대기업의 경우, 개인이 단독으로 시작하여 완료하는 일보다는 팀 내에서 협력하여 하나의 업무를 완성하는 체계가 보편화되어 있다. 또한, 선행연구(Wrzesniewski & Dutton, 2001)의 제언에서는 직무 재창조의 선행 변수들을 개인, 집단, 조직 수준에서도 살펴볼 필요가 있음을 제안하였으며, Tims 외(2013)는 선행 변수를 개인 수준과 팀 수준으로 구분하여 직무 재창조의 예측 변인을 구명하기도 하였다. 따라서 국내 대기업 근로자의 직무 재창조에 선행 변인을 구명하기 위해서는 ‘우리’라고 표현할 수 있는 팀 내에서의 다양한 특성 변인을 고려할 필요

가 있다.

따라서 이 연구에서는 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인을 구분하여 종합적으로 구명하고자 한다. 하지만 개인 수준 변인과 팀 수준 변인을 분산분석이나 다중회귀분석과 같은 전통적인 단층구조 방식으로 분석할 경우, 팀 수준의 효과가 차단되거나 혼재되어 나타나게 된다(Bliese, 1998). 측정변인이 지니고 있는 위계적 자료 구조의 속성을 정확하게 분석하기 위해서는 다층모형 분석방법을 활용하여 직무 재창조에 영향을 미치는 개인 및 팀 수준 변인을 실증하여 연구를 수행할 필요가 있다. 이를 위해 개인 수준의 효과와 객관적인 팀 차원의 효과를 구명할 수 있도록 팀의 평균값을 산출하여 투입하는 위계적 선형모형 분석방법이 더 효과적일 것이라 판단하였다.

이러한 방법을 통해 도출되는 이 연구의 결과는 국내 대기업 근로자의 직무 재창조를 촉진시키는 개인 및 팀 수준 변인에 대한 정보를 제공해 줄 것이다. 또한, 이 연구는 대기업 근로자가 직무 재창조를 활성화하여 자신에게 주어진 일의 의미를 발견하여 열의를 갖고 직무를 수행하는 데에 기여할 것이다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 이와 같은 연구 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 세부적인 연구의 목표를 설정하였다.

첫째, 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 및 팀 수준의 변량을 구명한다.

둘째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)이 직무 재창조에 미치는 효과를 구명한다.

셋째, 대기업 근로자의 팀 수준 변인(팀 특성)이 직무 재창조에 미치는 효과를 구명한다.

넷째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)과 팀 수준 변인(팀 특성)간의 상호작용이 직무 재창조에 미치는 효과를 구명한다.

## 3. 연구의 문제

이 연구의 목표를 달성하기 위해 다음과 같은 연구 문제를 설정하였다.

연구문제 1. 대기업 근로자의 직무 재창조는 개인 및 팀에 따라 차이가 있는가?

1-1. 직무 재창조에 대한 집단 내 변량과 집단 간 변량은 어느 정도인가?

1-2. 개인 수준 변인의 통제 후 직무 재창조의 집단 내 변량과 집단 간 변량은 어느 정도인가?

연구문제 2. 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)은 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가?

2-1. 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)은 대기업 근로자의 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가?

2-2. 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특



성)의 설명량은 어느 정도인가?

연구문제 3. 대기업 근로자의 팀 수준 변인(팀 특성)은 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가?

3-1. 개인 수준 변인의 통제 후 팀 수준 변인(팀 특성)은 대기업 근로자의 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가?

3-2. 개인 수준 변인의 통제 후 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인(팀 특성)의 설명량은 어느 정도인가?

연구문제 4. 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)과 팀 수준 변인(팀 특성)간 상호작용이 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가?

4-1. 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)의 영향력은 팀에 따라 유의미한 차이가 있는가?

4-2. 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)과 팀 수준 변인(팀 특성) 간 상호작용이 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가?

## 4. 용어의 정의

### 가. 직무 재창조

직무 재창조(job crafting)는 업무 수행자가 자발적으로 현재 주어진 직무의 과업 및 관계, 인지 영역을 다시 만들어 직무의 의미를 발견하는 행동을 의미한다. 또한, 직무 재창조는 과업 재창조(task crafting), 관계 재창조(relational crafting), 인지 재창조(cognitive crafting)로 구성된다. 이 연구에서는 직무 재창조는 Slemp와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 Job Crafting Questionnaire(JCQ)를 이 연구자가 번안하고 수정한 척도에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

### 나. 개인 수준 변인

개인 수준 변인은 소속된 팀에 관계없이 각자가 독립적인 특성을 갖는 변인으로, 이 연구에서는 대기업 근로자의 심리적 특성과 직무 특성 변인을 의미한다.

#### 1) 심리적 특성

심리적 특성(psychological characteristics)은 개인이 갖고 있는 의식 상태에 관한 특성을 의미하는 것으로, 이 연구에서는 소명 의식, 주도적 성격을 의미한다.

**소명 의식:** 소명 의식(calling)은 자기를 넘어선 것으로부터 비롯되는 초월적 부름을 경험하는 것이며, 삶에서의 특정한 역할을 어떤 목적이나 의미를 지향하는 태도로 접근하고, 타인 지향적 가치와 목표를 주요한 동기원으로 갖는 것을 의미한다(Dik & Duffy, 2009). 이 연구에서 소명 의식은 심예린과 유성경(2012)의 한국판 소명 척도(CVQ-K)에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

**주도적 성격:** 주도적 성격(proactive personality)은 조직구성원이 자신이 속한 환경에 비교적 구속되지 않고 환경의 변화에 영향력을 미치는 행위를 하는 경향을 의미한다(Bateman

& Crant, 1993). 이 연구에서 주도적 성격은 이동하(2008)의 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

## 2) 직무 특성

직무 특성이란 조직구성원의 각기 다른 직무의 속성을 묘사하는 차원으로 이 연구에서는 직무 강도, 직무 자율성을 의미한다.

**직무 강도:** 직무 강도(job demand)는 업무 수행자 자신에게 부과된 업무량이 과중하여 심리적으로 부담이 되는 정도를 의미한다(Janssen, 2000). 이 연구에서 직무 강도는 Janssen(2000)의 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

**직무 자율성:** 직무 자율성(job autonomy)은 직무와 관련된 자율성과 의사결정 권한이 어느 정도 보장되어 있는지에 대한 지각으로써, 업무 수행 중 요구되고 허용되는 직무와 관련된 독자성, 창의성, 자유성의 정도를 의미한다(Campebl et al, 1970). 이 연구에서 직무 자율성은 임현철(2010)의 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

## 다. 팀 수준 변인

팀 수준 변인은 대기업 근로자가 속한 팀이 다른 팀과 구별되는 고유한 특성을 의미한다. 이 연구에서는 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성을 의미한다.

**팀장의 진성리더십:** 진성리더십(authentic leadership)은 긍정심리학의 역량과 고도로 발전된 조직적 맥락을 기반으로 리더와 동료들의 자기인식 및 자기규제 행위를 발생시켜, 긍정적인 자기발전을 강화하는 과정을 의미한다(Luthans & Avolio, 2003). 이 연구에서 팀장의 진성리더십은 Walumbwa 외(2008)의 Authentic Leadership Questionnaire(ALQ)의 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

**팀 과업 지식 공유:** 팀 과업 지식 공유(sharedness of team related knowledge)란 팀 구성원들이 업무를 수행하는데 필요한 구체적인 과업 지식과 진행 프로세스를 얼마나 유사하게 이해하고 해석하는가의 정도를 의미한다(김문주, 윤정구, 2012). 이 연구에서 팀 과업 지식 공유는 김문주와 윤정구(2012)의 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

**팀 응집력:** 팀 응집력(team cohesiveness)이란 팀을 이루는 구성원들이 팀 내 타 구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르고 결속하게 되는 힘의 총체를 의미한다(주현미, 2012). 이 연구에서 팀 응집력은 주현미(2012)의 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

**팀 과업 상호의존성:** 팀 과업 상호의존성(team task interdependent)이란 팀 구성원들이 업무를 수행하는 데 있어서 서로에게 상호의존하고 협조하는 정도를 의미한다(김신혜, 2006). 이 연구에서 팀 과업 상호의존성은 Arthur 외(2005)의 도구를 연구자가 변안한 측정도구에 대기업 근로자가 응답한 점수를 의미한다.

**팀 다양성:** 팀 다양성(team diversity)이란 팀을 구성하는 인력(workforce) 간에 서로 다른 특성들이 존재하는 정도로써, 표면(surface-level) 다양성과 가치(value) 다양성으로 나누어지며 겉으로 드러나는 속성들에 대한 다양함의 정도를 의미하는 표면 다양성은 다시 사회범주 다양성과 정보 다양성으로 구성된다(Lawrence, 1997). 이 연구에서는 직무와 관계된 정보 다양성을 확인하고자 교육배경 다양성, 업무배경 다양성, 근속기간 다양성을 팀 다양성으로 정의하였다. 구체적으로 대기업 근로자들이 교육배경과 업무경험, 근속기간 다양성에 응답한 값의 합을 의미한다.

## 5. 연구의 제한

첫째, 이 연구에서는 중소기업기본법 제2조에 근거하여 300인 이상, 매출액 200억 이상, 자본금 80억 이상을 대기업으로 설정하였으나 이 방식으로 대기업을 분류할 때는 종업원 수, 자본금, 매출액 등에 근거한 분류가 업종별로 상이하여 일관된 기준을 정립하기 어렵다는 한계를 갖는다. 이에 이 연구에서는 대한상공회의소 기업정보 사이트인 코참비즈(<http://www.korchambiz.net>)에서 제공하고 있는 30대 그룹 및 계열사의 근로자로 목표 모집단을 제한하였다. 따라서 이 연구의 결과를 우리나라 모든 대기업 근로자 전체에 일반화시키는 데에는 제한이 있을 수 있다.

둘째, 이 연구에서는 대기업의 조직도 상에 제시된 일반적인 팀을 대상으로 표집이 이루어졌다. 따라서 이 연구의 결과를 해석할 때 프로젝트 팀, 다기능 팀, 임시적 T/F팀과 같은 다양한 팀에 적용하는데 신중을 기할 필요가 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직무 재창조

#### 가. 직무 재창조의 등장 배경

전통적인 직무 재설계는 생산 프로세스 가운데 개인과 팀의 자율성을 부여하려는 노력으로 발전되었다. 이는 업무 수행자들의 직무 열의, 심리적 웰빙 등의 성과를 개선하기 위한 조직적 차원의 직무 변경이었다. 직무 재설계의 기본 전제에 따르면 직무는 태도적이거나 행동적인 업무 성과 창출에 심리적 동기부여를 제공한다. 하지만 전통적인 직무 재설계와 관련된 연구가 진행될수록 학계에서는 효과성에 대한 상반된 결과가 제시되기 시작하였다. 직무 재설계에서 강조하는 직무 특성이 직무 성과 및 이직과의 상관관계가 높지 않다는 것과 핵심적인 직무 특성과 직무 성과와의 상관관계도 중간 수준으로 나타났다(Fried, 1991). 고령화 사회, 여성 리더십의 등장, 고학력자의 증대 등 다양한 변화를 맞이한 직무 수행 환경 속에서 직무 재설계는 더 이상 영향을 미치지 못하였다. 따라서 이러한 변화에 적합한 새로운 직무 재설계의 접근 방식이 필요하며 그것은 직무 재설계 프로세스에 업무 수행자 개인이 더욱 적극적으로 개입하고 참여하는 것이 대안으로 제시되었다(Demerouti & Bakker, 2014).

이와 같은 배경하에 직무 재설계를 바라보는 두 가지의 관점이 학계에 제시되었다. 첫 번째 관점으로 ‘주도적 관점(proactive perspectives)’이다. 불확실성이 커지고, 환경 변화가 급격한 가운데 업무 수행상의 행동이 변화하는데 주체적으로 움직이는 업무 수행자의 중요성이 강조되었다. 이는 업무 수행자들이 어떻게 직무, 역할, 과업 실행의 변화를 만들어 낼 수 있는지를 예측하는데 초점을 맞추고 연구가 진행되었다. 주도적 관점의 직무 재설계 방식은 업무 수행자가 주도성을 갖고 과업을 만들어 가도록 직무와 과업들을 구조화할 수 있다고 간주하였다.

두 번째로 ‘경력 관점(career perspectives)’이 있다. Fried(1991)는 업무 수행자가 자신의 직무를 개선하려는 활동은 자신의 경력 열망과 기대 수준이 관계가 있다고 주장하였다. 예를 들어, 만약 그들이 현재의 직무를 경력 발달의 도구로 인식한다면 업무 수행자 자신의 경력에 열정과 기대를 거의 제공하지 않는 직무에 대해서는 반응하지 않을 것이다. 하지만

그 다음의 경력 단계에서는 업무 수행자들이 과업 및 기술 다양성, 복잡성과 같은 특성보다는 과업 중요성과 같은 직무 특성의 개발에 더 집중할 것이라고 하였다. 이것은 직무 재설계가 개인 차원의 직무 재설계로 변화해야 함을 뒷받침한다.

전통적인 직무 재설계 방식은 top-down 형태이지만 각 개인이 자신의 직무를 만들어가거나, 그들 자신의 직무 특성을 변화시키는 주도적인 주체라는 사실을 인식하는 순간, 업무 수행자 각자가 한 명의 주도적인 crafter로서의 업무를 수행하게 된다. 조직으로부터 주어지는 직무 요구에 따라 업무 수행자는 일의 의미나 일에 대한 정체성을 쉽게 느끼지 못한다. 업무 수행자는 동일한 일이 주어지더라도 일을 해석하는 방식, 일에 대한 관심이나 흥미, 숙련도, 주도성 등에 있어서 차이가 있기 때문에 개별 수행자들은 일을 만들어 나가는(craft) 방법이 각각 다르다. 하지만, 현업에서의 직무 수행 행동이 조직의 성과 향상에 기여함에도 불구하고(이찬 외, 2012), 전통적인 직무 수행의 훈련 프로그램은 매뉴얼 등에 의존할 뿐, 수행자들이 가진 이러한 요인들에 관심을 두지 않았다(Orr, 1996). 이와 같은 배경 하에 새롭게 등장한 개념이 ‘직무 재창조(job crafting)’이다.

## 나. 직무 재창조의 개념

### 1) 직무 재창조의 정의

Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 직무 재창조(Job crafting)은 하나의 행동이며 수행 주체를 job crafter라고 하면서 모든 업무 수행자들은 직무 재창조자(job crafter)로서의 잠재성을 본래부터 가지고 있다고 주장하였다. 하지만 이는 Kulik, Oldman과 Hackman(1987)에 의하여 ‘관리자의 간섭 여부와 무관하게 업무 수행자들은 자기 스스로 직무 전체를 재설계할 것’이라는 개념으로 앞서 소개된 바 있다. 다만, Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 직무 재창조는 직무 전체를 재설계하는 것이 아니라, 특정한 직무의 과업에 한하여 변화시키는 것을 의미한다(Berg & Dutton, 2008). 이에 따라 그들은 직무 재창조를 “자기 일의 과업 영역이나 관계 영역을 스스로 변화 시켜 나가는 신체적, 인지적 행동”으로 정의하였다. Ghitulescu(2006)는 “개인이 자신의 과업을 개념화하고 직무를 완수하기 위해 관계자들과 관계를 맺고, 자신이 맡은 직무가 의미있다고 간주하는 행동”이라고 직무 재창조를 정의하였다. Tims와 Bakker(2010)은 “개인이 자신의 능력과 요구 내에서 그들에게 주어지는 직무

요구(job demand)와 직무 자원(job resource) 간의 균형을 만들어 나가는 행동”이라고 정의하였으며, Petrou 외(2012)는 “주도적으로 행동하는 조직구성원이 자원을 찾거나, 도전적인 일을 찾고, 요구는 줄이는 자발적인 행동”이라고 정의하였다. 다음 <표 II-1>에 직무 재창조의 개념에 대한 학자들의 정의를 종합하였다.

<표 II-1> 직무 재창조의 개념

학자	정의
Wrzesniewski와 Dutton(2001)	사람들이 자신들의 과업에서 또는 자신들의 일과의 관계영역에서 만드는 신체적 및 인지적 변화
Ghitulescu(2006)	개인이 자신의 과업을 개념화하고 직무를 완수하기 위해 관계자들과 관계를 맺고, 일이 의미 있으며 중요하다고 간주하는 행동
Lyons(2008)	자기 일을 늘리거나 관계의 정도를 깊게 하는 차원을 넘어, 자신에게 부정적으로 영향을 미칠 수 있는 부분을 줄이는 행동
Tims와 Bakker(2010)	개인이 자신의 능력과 요구 내에서 그들에게 주어지는 직무 요구(job demand)와 직무 자원(job resource)간의 균형을 만들어 나가는 행동
Petrou 외(2012)	주도적으로 행동하는 조직구성원이 자원을 찾거나, 도전적인 일을 찾고, 요구는 줄이는 자발적인 행동

직무 재창조의 주요 특성은 그들의 과업 혹은 직무 특성을 자신 스스로 주도적으로 변화시킨다는 것이다. 직무 재창조의 관점에서는 자율성을 향상시켜 직무 재창조의 기회 인식을 높이게 되며, 이로 말미암아 과업과 관계 및 인지의 영역을 자발적으로 재창조하게 된다고 판단하였다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 예를 들어, 공장의 조립 라인에서 일하는 기계 담당자가 다양한 회사 동료들과 사회적 관계를 맺는 것을 즐기거나, 회사의 중요한 설비 중 하나인 선반 시스템을 자발적으로 설계하는 등, 자신의 강점을 살리기 위해서 추가적인 업무를 수행하는 행동들이 있다(Berg et al, 2008).

현재 Job crafting의 개념이 국내 학계에는 정형화된 번역 용어가 없는 상황이다. 강혜원(2010)과 최유민(2012)은 craft의 사전적 의미를 중심으로 업무 수행자가 자신의 직무를 가공하고 창조할 수 있다는 측면에서 Job crafting을 ‘직무 창조’라고 번역하였다. 김그네(2013)는 job crafting을 구성원들이 스스로 자신의 직무에 대해 자발적으로 동기, 열정을 가지



고 수행하는 직무 변화, 재조정으로 해석하여 ‘자율적 직무재조정’으로 번역하였다. 조주연(2014)은 주도적으로 자신의 직무 방식과 일의 의미를 자율적으로 변경하는 태도라는 정의와 함께 ‘직무의미창조’라는 변인명을 사용하였다. 또 다른 연구자들은 발음을 그대로 살려 ‘잡 크래프팅’으로 표기하였다(임명기 외, 2014; 서배배, 2014; 성다혜, 2014; 류승아, 2014; 최은주, 2014).

이 연구자는 Job crafting을 적절히 번역하기 위해 이 개념을 처음 제안했던 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 문헌을 고찰한 결과, 그들은 Job crafting의 현상을 묘사하면서 ‘shape’, ‘mold’, ‘redefine’이라는 동사를 자주 활용하였음이 확인되었다. 그들은 스스로 주어진 직무를 변화시켜 나간다는 개념을 강조하였다. 따라서, 이 연구에서는 job crafting의 본래 개념을 가장 잘 표현할 수 있도록 ‘재창조’라는 용어를 사용하였다. ‘재창조’는 “이미 있는 것을 고치거나 새로운 방식을 써서 다시 만들어 낸다”는 사전적 의미를 지니고 있다. 이를 바탕으로 이 연구에서의 job crafting은 ‘직무 재창조’로 번역하였으며 “업무 수행자가 자발적으로 현재 주어진 직무의 과업 및 관계, 인지 영역을 다시 만들어 직무의 의미를 발견하는 행동”이라고 정의하였다. 하위 구성요소로는 ‘과업 재창조(task crafting)’, ‘관계 재창조(relational crafting)’, ‘인지 재창조(cognitive crafting)’로 구성된다. 과업 재창조는 자기 본연의 과업 외 다른 영역으로 과업 범위를 넓히거나, 과업의 수를 증가시키는 등 과업의 물리적 경계를 확장하고, 일하는 방식을 개선하는 행동으로 정의하였다. 관계 재창조는 직무 수행에서 관계하는 고객, 상사 및 동료와의 상호작용의 수준을 변화하거나, 경계를 확장하는 행동으로 정의하고, 끝으로 인지 재창조는 자기 직무의 목적이나 의미에 대한 인지 수준을 보다 의미있게 재해석하고, 재정의하는 행동이라고 정의하였다.

## 2) 직무 재창조와 유사 개념

직무 재창조와 관련된 유사 개념을 고찰해 봄으로써 직무 재창조의 개념 이해를 도울 수 있다. 직무 재창조와 관련된 선행연구(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006)를 기반으로 직무 재창조와 유사한 개념으로 혁신적 업무 수행(innovative work behavior), 조직시민행동(organizational citizenship behavior), 자기주도성(personal initiative) 등을 도출하였다.

## 가) 혁신적 업무 수행

개인 수준의 혁신은 과업역할혁신(Farr & Ford, 1990), 혁신 행동(Scott & Bruce, 1994), 개인혁신(Farr & Ford, 1990), 혁신적 업무 수행 등으로 학자들에 따라 다양하게 개념화되었다. Farr와 Ford(1990)는 조직 구성원이 자신의 과업을 수행하기 위해 개발 또는 도입해 활용하는 혁신을 과업역할혁신(work role innovation)으로 개념화 하였고, 자신의 과업 역할에 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 과업처리 방법, 과정, 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행결과에의 향상을 꾀하는 행동으로 정의하였다(이지우, 김종우, 김일천, 2003).

자신의 과업 역할, 소속집단 또는 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 창조, 전파, 적용하는 활동을 의미하는 혁신 행동이 아이디어의 개발, 홍보, 실현이라는 다양한 행동으로 이루어진 개념이라는 주장은 많은 학자에 의해 긍정적으로 수용되고 있다(Amabile et al., 1996; Janssen, 2000; Kleysen and Street, 2001).

개인 수준의 혁신을 가장 잘 나타내주는 혁신적 업무 수행(innovative work behavior)은 자신의 업무, 소속 부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미한다(이지우 등, 2003; Scott and Bruce, 1994; Janssen, 2000). 따라서 혁신적 업무 수행은 개인이 주도적인 역할을 한다는 점에서 조직수준의 혁신과 구분될 수 있다(Damanpour, 1991).

혁신적 업무 수행은 '역할 외 행동(extra-role behavior)'으로 구분된다(Katz & Kahn, 1978). 이는 아이디어 개발, 홍보, 실현이라는 세 가지 행동적 과업으로 이루어져 있다(Janssen, 2000). 어떤 영역에서든 업무 수행자의 혁신적 행동은 직무와 관련된 새롭고 유용한 아이디어를 찾아내는 것으로부터 출발하며(Amabile et al., 1996), 과업과 관련해서 일어나는 문제, 불일치, 불연속 등이 새로운 아이디어 개발의 촉진제 역할을 한다. 이후에는 잠재적 지원자들에게 그 아이디어를 홍보하며 이것을 실현해 주는 지지자를 찾기 위해 다양한 사회적 활동을 진행하며 해당 아이디어가 실제로 실행되고 조직에 확산되어 그 효과가 발현될 수 있도록 혁신의 원형이나 모델을 개발한다(Kanter, 2000).

직무 재창조는 업무 수행자들이 일의 의미와 정체성을 변경하기 위해 일의 경계에서 만드는 긍정적인 변화이며 계획되거나 의도되기보다는 즉흥적으로 발생하는 경우가 많다. 직무 재창조 이론과 역할 혁신 이론은 업무 수행자가 직무를 더 나은 방향으로 만들어 간다는 점에서는 동일하다. 하지만 업무 수행자의 행동 관점에서 보면, 역할 혁신 이론은 문제를 해결

하기 위해 직무에 반응하는 개인의 행위를 방해한다. 혁신적 업무 수행은 직무 영역을 변경하여 일의 의미 변화와 직무 열의를 갖게 되는 직무 재창조보다 문제 해결을 위한 혁신에 초점이 맞추어져 있다.

## 나) 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직 구성원 스스로가 조직을 위해 행하는 자발적인 행동으로, 직무기술서에 열거된 핵심적인 과업 이상으로 조직의 효율성 증진에 기여하는 행동을 말한다(Organ, 1988). 조직시민행동의 하위 구성요소는 Organ(1988)이 제시한 이타주의, 성실성, 스포츠맨십, 예의, 시민 덕목 등 5가지가 대표적이다.

첫 번째 하위 구성 개념인 이타주의는 직무상 필수적이지는 않지만, 한 구성원이 조직 내 업무나 문제에 대해 다른 구성원들을 도와주려는 직접적이고 자발적인 조직 내 행동을 일컫는다. 이타주의에는 절근한 동료로 돕는다든지 작업 조건을 개선하기 위한 제안을 하는 것 등이 포함된다. 두 번째로 성실성은 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행하는 것을 의미한다. 성실성은 조직 구성원들이 갈등 상황에 처했을 때 더욱 나타나기 쉬운 것으로 알려져 있다. 세 번째로 스포츠맨십은 조직 내에서 어떠한 갈등이나 문제가 발생하더라도 그에 대해 불평이나 비난을 하는 대신, 가능하면 조직 생활의 고충이나 불편함을 스스로 해결하려고 하는 행동을 말한다. 네 번째로 예의는 구성원 스스로가 자신의 의사 결정과 행동으로 인해 다른 구성원들과 직무 관련 문제가 발생할 때를 대비하여, 문제가 일어나기 전에 이미 구성원들 간에 정보 등을 공유하여 문제 자체를 예방하고자 하는 행동을 의미한다. 다섯 번째로 시민 덕목은 조직 생활을 하면서 조직 내에서 벌어지는 활동에 책임감을 가지고 적극적으로 참여하며, 조직 내의 활동에 몰입하는 행동을 의미한다(Organ, 1988).

이와 같은 조직시민행동은 요구되는 직무책임을 넘어 조직구성원이 불필요한 갈등을 피하는 것을 포함하는 확장된 개념이며, 이기적인 경향이 없이 타인들을 도우며 예상 하지 못한 부담감을 인내하고 조직활동에 관여하고 있으며, 규정된 역할의 요구를 넘어 과업 수행을 포함한다고 설명하였다(최소연, 2005). 조직시민행동은 자유 재량적이며, 공식적인 조직의 시스템으로 명시되지 않지만, 추가적으로 업무를 할당받기, 자발적으로 구성원들을 돕기, 조직의 방침을 준수하기, 조직 발전과 관련된 분야의 전문성을 지속적으로 개발하기, 조직을 발전하거나 조직을 방어하기, 직무에 대해 긍정적인 태도를 표현하기, 불편함 감수하기 등의

행동이 포함된다(Bateman & Organ, 1983).

하지만 조직시민행동은 대부분 타인을 돕는 부분에 초점이 맞추어져 있으며, 직무 재창조는 일의 의미와 정체성을 바꾸기 위해 과제 및 관계적 영역 변화에 초점을 두고 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 직무 재창조는 조직시민행동과 같이 조직의 발전과 변화를 위해서 단순하게 일을 더 많이 하거나, 일을 더 잘하거나 혹은 타인에게 선을 베푸는 행동을 하는 데에 초점을 둔 것이 아니라 일의 의미를 다시 찾거나 부여하여 업무 수행동기를 지속적으로 제공하는 행동이다.

#### 다) 자기주도성

자기주도성(Personal Initiative)이란 조직 구성원 개인이 자신이 부여받은 직무에 대해 적극적이고 자발적으로 접근하고, 공식적으로 부여 받은 직무 이상의 부가적인 활동을 스스로 수행하는 활동이라고 정의할 수 있다(Frese, Fay, Hiburger, Leng, & Tag, 1997; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). 이러한 적극적인 접근법의 결과 중 하나는 개인에 의해 환경이 변화된다는 것이다. 이와 반대로 소극적인 접근법은 누군가의 지시에 의해서만 행동하고, 어려움에 직면할 경우 쉽게 포기하며, 환경의 요구사항에 대해 단순한 대응만 한다. 이것은 개인의 기질이나 특성을 의미하는 것이 아닌 실질적인 행동을 의미한다.

자기주도성의 구성요소는 자발적인 시도, 사전 행동성, 장애 극복 등 3가지로 구분된다. 첫째, 자발적인 시도(self-starting)는 조직구성원 자신이 누군가의 지시에 의해서가 아니라 스스로가 직무 기술서에 명시되어 있지 않은 과업을 자발적으로 시작함을 의미한다. 즉, 타인 혹은 조직에서 부과된 목표가 아닌 스스로 수립한 목표를 추구하는 행동을 의미한다. 둘째, 사전 행동성(pro-active)이다. 과업 수행 시 반드시 다루어져야 할 필요성이 제기되기 전에, 예방적이고 장기적인 관점을 갖는 것을 의미한다. 과업에 대한 장기적인 관점에서 장래에 발생할지 모를 새로운 수요, 전에 없던 혹은 재발 가능성이 예상되는 문제점, 새롭게 떠오르는 기회 등에 대한 고려를 가능하게 하고 이에 대비한 행동을 하도록 만든다. 셋째, 장애 극복(persistent barrier)이다. 자기주도성의 결과는 과업의 프로세스나 절차의 수정 또는 과업의 추가 등의 변화를 수반하게 되는데, 변화 초기에는 문제점이나 장애, 저항 등이 발생하기 마련이며, 결함이나 실패를 수반하기도 한다. 또한, 타인들의 저항과 타성을 극복하려는 노력 또한 필요하다. 장애의 극복(persistent barrier)은 이렇게 야기된 문제점, 장애,

저항, 난관 등을 극복하면서 자신의 설정한 목표를 달성하려는 행동을 의미한다(고경희, 조영복, 곽선화, 2006).

자기주도성은 직무 재창조와 마찬가지로 역할 외(extra role) 업무를 수행하는 행동이다. 하지만 자기주도성을 수행하는 목적은 직무 재창조와 달리, 조직의 관행 개선이나 문제해결에 초점이 맞추어져 있다(Borman & Motowidlo, 1993). 직무 재창조의 경우, 자신에게 주어진 직무의 과업이나 관련된 사람의 영역을 재창조하여 의미를 부여하고 심리적 웰빙을 얻는 것이 목적이지, 조직의 문제를 해결하기 위해 혹은 조직의 효과성을 높이기 위해 부가적인 행동을 보이는 것은 아니다.

이처럼 직무 재창조와 유사 개념인 혁신적 업무 수행과 조직시민행동, 자기주도성 등을 직무 재창조와 비교 및 분석하면 다음 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 직무 재창조와 유사 개념과의 비교

구분	혁신적 업무 수행	조직시민행동	자기주도성	직무 재창조
정의	자신의 업무, 소속 부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 행동	조직 구성원 스스로가 조직을 위해 행하는 자발적인 행동으로, 직무기술서에 열거된 핵심적인 과업 이상으로 조직의 효율성 증진에 기여하는 행동	조직 구성원 개인이 자신이 부여받은 직무에 대해 적극적으로 자발적으로 접근하고, 공식적으로 부여 받은 직무 이상의 부가적인 활동을 스스로 수행하는 행동	업무 수행자가 자발적으로 현재 주어진 직무의 과업 및 관계, 인지 영역을 다시 만들어 직무의 의미를 발견하는 행동
주요 학자	Scott과 Bruce(1994)	Organ(1988)	Frese 외(1997)	Wrzesniewski와 Dutton(2001)
목적	잘못된 과업 및 역할 개선	동료 및 조직을 돕는 자율적 행동	문제 해결 및 장애 극복	일의 의미 및 일 정체성 제고
구성 요소	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 아이디어 개발</li> <li>■ 아이디어 홍보</li> <li>■ 아이디어 실현</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 이타주의</li> <li>■ 성실성</li> <li>■ 스포츠맨십</li> <li>■ 예의</li> <li>■ 시민 덕목</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 자발적인 시도</li> <li>■ 사전 행동성</li> <li>■ 장애 극복</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과업 재창조</li> <li>■ 관계 재창조</li> <li>■ 인식 재창조</li> </ul>
직무 재창조와의 공통점	직무를 더 나은 방향으로 변화시켜 나감	자발적으로 직무를 추가 수행함	역할 외 업무 수행 행동	
직무 재창조와의 차이점	혁신적 업무 수행은 문제해결을 위한 혁신이 중심이며 의도를 갖고 행동이 발현되나, 직무 재창조는 즉흥적으로 발생함	조직시민행동은 조직 및 타인의 선을 증진시키는 데에 중점을 두고, 거기에서 업무 수행동기가 발생하지만, 직무 재창조는 더 의미있는 일을 창조하고자 하는 욕구에 의해 업무 수행동기가 부여됨	문제 해결과 조직의 관행개선에 초점을 두고 발생하지만, 직무 재창조는 일의 의미 부여와 심리적 웰빙을 얻기 위해 발생함	

## 다. 직무 재창조의 구성 요소

직무 재창조의 구성 요소는 영미권에서의 개념과 유럽권에서의 개념이 차이가 있다. Wrzesniewski를 중심으로 진행되고 있는 영미권에서의 연구는 과업, 관계, 인지를 중심으로 직무 재창조의 세부 영역을 구분하고 있으며, Tims를 중심으로 진행되고 있는 유럽권에서의 연구는 직무 요구-자원 모델(Job Demands-Resources Model, 이하 JD-R 모델로 지칭)을 중심으로 개념이 정립되어 있다.

### 1) 과업, 관계, 인지 중심의 직무 재창조 연구

Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 직무 재창조에 대한 개념을 토대로 직무의 과업 영역(Task boundaries), 관계 영역(Relational boundaries), 인지 영역(Cognitive boundaries) 등 3가지 형태의 구성요소를 제시하였다. 첫째, 과업 재창조는 직무를 수행하는 동안 관여하는 활동들의 형태나 수를 변경하는 것을 의미하며, 일의 흐름 변경, 일의 양, 크기 및 순서의 변경, 새로운 처리방식의 도입, 결합 및 조합들의 변경 등이 있다. 둘째, 관계 재창조는 일을 수행하는데 필요한 사람들의 관계영역을 형성하는 것을 의미하며 누구와 함께 일할 것인지, 얼마나 자주, 혹은 많이 관계할 것인지 등이 있다. 셋째, 인지 재창조는 사람이 직무를 보는 방법을 바꾸는 것을 의미하며 일의 목적 바꾸기, 일의 성과 의미 바꾸기 등이 있다. 이러한 구성 요소별 재창조를 통해 일하는 직무 및 사회적 환경에 대한 설계를 변경시키게 되고 이는 자신들의 일의 의미와 일 정체성 두 가지 모두에 영향을 미치게 된다. 즉 업무 수행자는 직무의 과업 및 관계적 경계에 따라 행동하면서 그 과정 속에서 일의 의미와 그들의 정체성을 변화시키면서 그들 스스로를 위하여 다른 직무를 만들어 나간다.

Ghitulescu(2006)은 직무 재창조를 경계의 변경이라고 주장하며 과업 경계 변경, 관계 경계 변경, 인지 경계 변경 등을 제시하였다. 과업 경계 변경은 과업을 개념화하고 수행하는 방법상의 변화를 의미한다. 관계 경계 변경은 상호작용할 사람과의 빈도 수 변경을 의미한다. 인지 경계 변경은 직무 중요성 및 의미에 대한 인지 방법에 대한 변경을 의미한다. 그는 개인이 자신의 일을 수행하는 방식이 수동적 반응이 아닌 개인적 수행의 기능을 더욱 확장한 것이라고 주장하였다.

## 2) JD-R 모델 중심의 직무 재창조 연구

Tims와 Bakker(2012)는 직무 요구-자원 모델에 의해서 직무 재창조를 정의 하였다. 직무 요구-자원 모델은 Schaufeli와 Bakker(2004)가 제안한 모형으로, 직무의 특성을 요구(demands)와 자원(resources)으로 분류하였다. 이 이론적 모형은 직무를 수행하는 과정에서 개인이 경험하는 요소를 크게 요구와 자원으로 구분하여 직무탈진과 열의가 발생하는 과정을 이론적으로 설명하고 있다. 이는, Karasek(1998)이 처음 제안했던 ‘직무 요구-통제 모형’(Job Demand-Control model)에 기반을 둔 분석 틀이지만, 다양한 직무상황에 대한 적용성을 높이기 위해 연구 변수를 유연하게 확대하는 등 이전의 모형을 한층 확대 및 발전시킨 것이라고 볼 수 있다(박상언, 2012).

Tims 외(2010)는 직무 재창조란 “근로자가 개인의 능력과 요구에 따라 직무의 요구와 자원 간의 균형을 지키는 행동”이라고 말한다. Bakker와 Demerouti(2007)는 직무와 관련된 모든 요인은 직무 요구와 직무 자원으로 구분할 수 있기 때문에 직무 환경마다 각자의 특징을 가지고 있지만 한 가지 모형으로 정리될 수 있다고 주장하였다. 업무 수행자는 자신의 능력과 선호에 따라 직무 요구와 자원을 자발적으로 조절하는 경향이 있어서 직무요구-자원 모형에 의해 직무 재창조 활동을 3가지 유형으로 구분하였다(Tims & Bakker, 2012). 첫째, 직무 자원을 증가시키는 것이다. 직무 자원은 직무 요구를 통제하고 성과를 보장하는 기능이 있다. 직무 자원은 부정적인 직무 요구를 완화하고 직무 요구도 같이 높을 때 동기부여의 요인으로 긍정적인 성과를 나타낸다(Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010). 둘째, 도전적 직무 요구를 증가시키는 것이다. 직무 환경에 있어 자극적 요인이 너무 많으면 사람을 지치게 해서 불만과 이직을 초래할 수 있다(Kass, Vodanovich, & Callender, 2001). 그래서 부하들이 동기부여를 받을 수 있도록 도전적 직무 목표를 적당한 정도로 설정해야 한다. 도전적인 직무 목표를 달성하기 위해 근로자들은 지식과 기술을 개발하고 적극적으로 행동하는 경향이 있다(Lepine, Podsakoff, & Lepine, 2005). 그리고 목표 완수에 대한 성취감은 높은 수준의 직무 만족과 자기효능감을 가져올 수 있다(Gorgievski & Hobfoll, 2008). 셋째, 방해가 되는 직무 요구를 감소시키는 것이다. 근로자가 직무 요구가 과다하다고 여길 때에 요구들을 줄이는 경향이 있다. 장기적으로 높은 직무 요구와 낮은 직무 자원은 과도한 스트레스 등의 건강문제(Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005)와 이직률 증가 등 부정적인 조직결과를 유발할 것이다(Kulik et al., 1987).

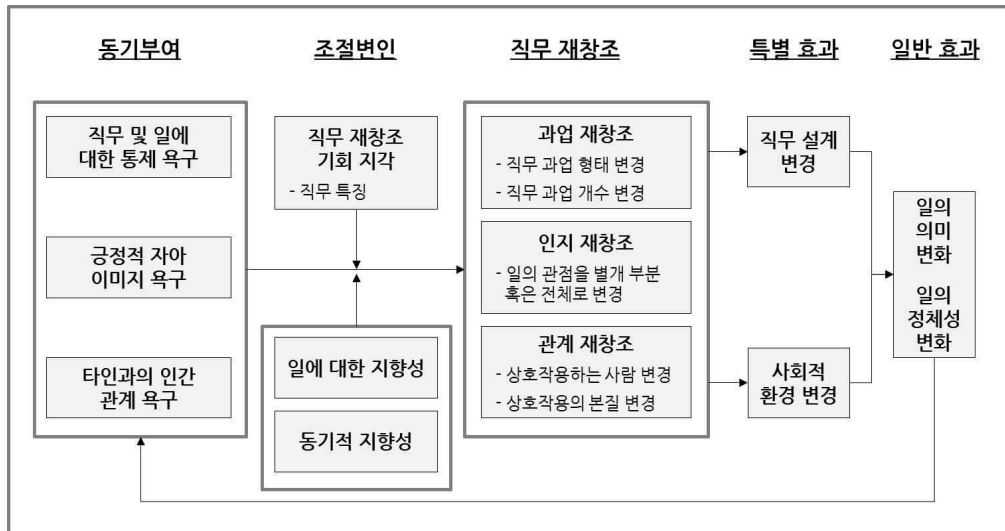


Tims와 Bakker(2012)는 기존의 직무 재창조 3가지 활동유형에 대한 요인분석을 실시하여 직무 자원 부분을 재분류하였다. 기존 선행연구에서 직무 자원은 Hackman과 Oldham(1976)의 직무 특성 모형과 Karasek(1998)의 요구-통제 모형에서 ‘과업 다양성’, ‘자율성’, ‘사회적 지지’, ‘성과 피드백’ 등을 포함하고 있었다. 또한, Tims와 Bakker(2012)는 ‘코칭’, ‘발전 기회’가 직무 몰입과 긴밀하게 관련되어 있음을 확인하고 이를 직무 자원으로 추가하고 모든 요소를 ‘구조적 직무 자원’과 ‘사회적 직무 자원’으로 구분하였다. 구조적 직무 자원은 직무 다양성, 발전 기회, 자율성 등을 포함하고 사회적 직무 자원은 사회적지지, 관리자 코칭, 피드백 등을 포함하고 있다. 이 두 가지의 차이점은 구조적 자원의 증가를 통해 직무 조건(자율성, 다양성)과 지식(발전 기회)을 더 많이 받게 되어 직무설계에 영향을 준다는 점이며, 사회적 자원의 증가를 통해 직무의 사회적 측면(피드백, 코칭)과 상호관계의 만족도(사회적 지지)에 영향을 줄 수 있다는 점이다. 이를 반영하여 Tims와 Bakker(2012)는 근로자가 수행하는 직무 재창조 활동을 최종적으로 4가지 유형으로 구분하였다. 첫째, 구조적 직무 자원 증가시키기, 둘째, 방해가 되는 직무 요구 감소시키기, 셋째, 사회적 자원 증가시키기, 그리고 넷째, 도전적 직무 요구 증가시키기 등으로 구분하였다.

## 라. 직무 재창조 모델

### 1) Wrzesniewski와 Dutton(2001) 모델

Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 직무 재창조 모델은 직무 재창조 활동을 일으키는 개인의 동기들과 직무 재창조 활동 기회 및 개인의 일 태도가 어떻게 직무 재창조 형태를 결정하며, 그리고 그 활동이 개인(일에 대한 의미와 정체성의 변화) 및 조직(직무 설계 변경과 사회적 환경 변화)의 변화에 어떤 영향을 미치는지에 대하여 개념을 정립한 연구이다([그림 II-1] 참조).



[그림 II-1] Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 직무 재창조 모델

그들은 직무 재창조 모델에서 제시된 3가지 선행요인들에 대한 논리적 근거를 3가지로 제시하였다.

첫째, 직무 재창조의 동기부여를 일으키는 욕구들이다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 직무 재창조를 위한 동기부여는 일에서의 소외감 회피를 위한 개인적 통제 욕구로부터 발생 가능하다고 주장하였다. 그들은 일의 통제력을 가지거나 행사하는 것은 인간의 기본욕구이며, 자기 일에서 통제력이 없다는 것을 사람들은 심각하게 받아들인다고 하였다. 자신들이 좀 더 통제력을 갖고 있다고 느끼는 사람들은 자신들의 일을 다르게 경험하며 조직에서 타인들의 일과 얼마나 의미 있게 연결되어 있는지를 인지한다(Ghitulescu, 2006).

둘째, 직무 재창조의 동기부여 요소는 일에서의 긍정적 자아이미지 욕구이다. 사람들은 일의 목적의식을 증가시킴으로써 긍정적 정체성을 구축하려는 동기에 의해 일의 의미에서 변화를 시도하게 된다. 이로 인해 일에서 자신들의 가치감을 느끼거나 소중하다고 인지하면서 일의 의미를 느끼는 정도가 증가한다(Hackman & Oldham, 1976). 특히 Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 사람들이 가지는 직무들이 이러한 긍정적 자아형성을 어렵게 만들 때 그들은 그 상황을 고치기 위하여 동기부여를 하게 된다고 주장한다.

셋째, 직무 재창조는 타인과의 인간관계 욕구로부터 시작된다. 인간은 의미를 그들의 삶에

부여하는 방법으로써 타인들과의 관계성을 만들어 내기 위해 노력한다(Baumeister & Leary, 1995). 일의 의미에 대한 대부분 이론들은 개인에 바탕을 두고 있지만, Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 일의 의미와 정체성을 재구성하기 위하여 조직구성원들이 일터에서 타인과의 관계성을 재설정한다고 하였다. 일에 문제가 발생했을 경우, 이 일이 왜 문제인가에 대해서 다른 사람들과 이야기하게 된다. 이와 같은 방식으로 자신들의 일을 변경함으로써 기술된 일의 과제들을 완수하지만 동시에 직무를 근본적으로 다른 것으로 창조한다고 주장한다.

직무 재창조의 조절 변인은 직무 재창조를 위한 기회 인식(perceived opportunities for job crafting)이다. 직무를 새롭게 만들어 내기 위한 동기부여는 조직구성원이 직무 재창조의 기회가 존재한다는 것을 인식할 때 활발히 진행된다고 주장한다. 직무 재창조 기회 인식은 행동의 자율성(일의 통제 형태), 달성 가능 의식, 유능감 혹은 행동수단을 의미한다(Lazarus & Folkman, 1984; Jackson & Dutton, 1988).

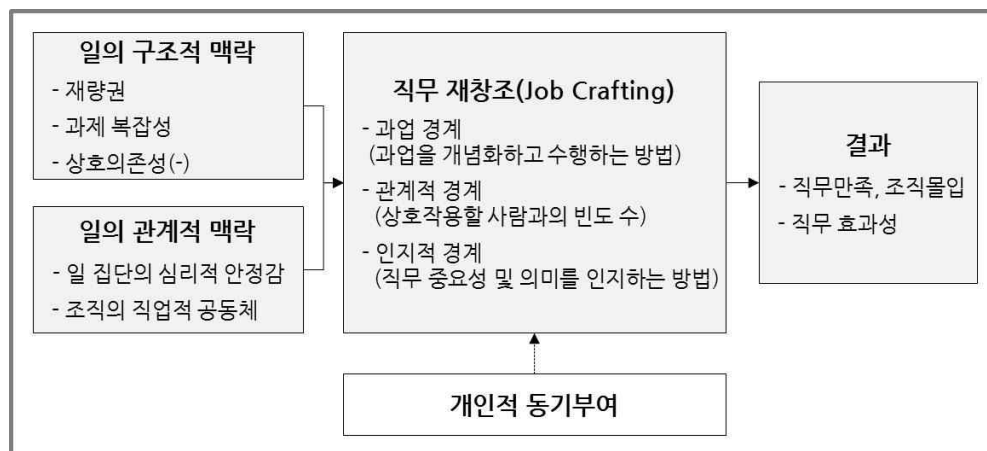
또 다른 직무 재창조의 조절변인은 일과 동기적 지향성(work and motivational orientations)이다. 개인의 일에 대한 태도는 직업(job), 경력(career), 소명(calling)으로 나누어진다(Wrzesniewski et al, 1997). 이처럼 일에 대한 태도는 직무에 대한 촉진 혹은 단념케 하는 동기부여 요소로 상호작용한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 일 자체를 위하여 일을 진행하도록 하는 내재적 동기부여는 자기결정 및 역량의 표현을 허용하는 더 광범위한 직무 재창조에 관여하기 쉽다. 반면, 일 자체와는 별도의 이유로 일을 하는 외재적 동기부여는 일이 어떤 외재적 목적에 충족되게 행해지기 때문에 직무의 과제 및 관계적 경계를 제한하는 직무 재창조를 촉진할 가능성이 높다고 주장한다.

## 2) Ghitulescu(2006) 모델

Ghitulescu(2006)는 직무 재창조는 일 또는 관계의 영역을 만드는 방식이 창조적이지만, 반드시 창조적인 결과를 만들어야 하는 것은 아니라고 주장한다. 이것은 첫째, 직무 재창조가 개인이 몰입하는 행동과 일의 의미 및 일의 정체성에 대해서 갖는 인지와 신념을 포함하며, 둘째, 일의 영역이 과업, 관계적, 인지적 의미 등과 같이 복합적이라는 점을 의미하고, 셋째, 직무설계(Hackman & Oldham, 1976)나 정보처리(Salancik & Pfeffer, 1978)와는 달리 개인이 자신의 일을 수행하는 방식이 수동적 반응이 아니라 개인적 수행의 기능을 더욱 확장한 것이라고 주장한다. 이 연구자가 바라본 업무 수행자는 자신의 직무잠재력의 동기를

창조하는 사람이다. 이것은 전통적으로 일의 설계요소이자 외적으로 결정되는 직무요인들이 업무 수행자의 행동에 의해 내적으로 결정된다는 점, 단순히 직무와 사회적 상황이 제공하는 단서에 수동적 해석자나 반응자가 아니라 개인의 선호와 이해도를 반영하도록 자신의 일을 새로운 방식으로 적극적으로 만든다는 점을 강조한다.

이 연구자의 모델은 일의 구조적 맥락 측면에서 개인이 자신의 직무를 만드는데 있어서의 재량권, 과제의 복잡성 및 상호의존성의 영향력을 확인하였다. 또한, 일의 관계적 측면에서 일 집단의 심리적 안정감과 조직의 직업적 공동체에 미치는 영향을 확인하였다. 이 모델은 이와 같은 선행 변수에 의해 발생하는 직무 재창조는 직무만족, 조직몰입, 조직효과성 등의 결과 변인에 어떤 영향을 미치는지 실증한 연구이다([그림 II-2] 참조).



[그림 II-2] Ghitulescu(2006)의 직무 재창조 모델

특히 이 연구는 직무 재창조에 맥락 요인이 큰 영향을 미칠 수 있음을 밝힌 연구로써, 일의 구조적 맥락과 일의 관계적 맥락이라는 두 가지 잠재적 결정요인을 제시하고 직무 재창조와의 인과관계를 제시하고 있다.

첫째, 직무 재창조는 일의 구조적 맥락(structural work context)안에서 발생한다. 일의 구조적 맥락은 개인의 직무 수행 방법에서 자율성의 정도를 나타내는 재량권(discretion), 과제 완성의 난이도를 나타내는 과제 복잡성(task complexity), 과제내용 및 방법에서 타인과의 상호관계성을 나타내는 상호의존성(interdependence) 등 3개로 구분된다. 일에서의 재량권이 증가하거나 직무복잡성이 증가하면 더 많은 심리적 임파워먼트와 자기효능감을 경험하게 되

기 때문에 직무 재창조의 활동 수준이 증가한다. 상호의존성이 높은 경우에는 증가된 상호 의존성 하에서 일하는 사람들이 더 많은 제약사항을 갖고 일하기 때문에 직무 재창조의 기회 지각을 감소시킨다(Ghitulescu, 2006).

둘째, 직무 재창조는 일의 관계적 맥락(relational work context)안에서 발생한다. 일의 관계적 맥락에는 일 집단의 심리적 안정감(work group psychological safety)과 조직의 직업적 공동체(occupational communities of practice within organization)라는 두 가지 하위요소로 나누어 직무 재창조와의 인과성을 설명하고 있다. 그룹 및 리더십은 직무에 대한 새로운 실험을 가능하게 하는 심리적 분위기를 만드는데 영향을 미친다. 직업적 멤버십은 직무를 어떻게 수행할지를 결정하는데 중요한 역할을 한다(Barley & Kunda, 2006). 조직구성원은 직업적 그룹 안에 멤버십으로부터 사회적 정체성을 발견한다(Fine, 1996).

조직의 직업적 공동체가 직무 재창조에 영향을 주는 이유는 조직의 직업적 공동체에서는 구성원간의 지식을 공유하고 상호간의 신뢰를 구축함으로써 공동체의 가치와 목적에 대해 강한 공감대를 형성하기 때문이다. 이것은 동일한 직무 그룹 내에 일반적인 멤버십을 형성하게 된다. 이러한 관계적 자원을 통해 개개인은 위험감수를 더 적극적으로 시행하고 신뢰와 심리적 안정이 마련된 작업 환경 안에서 새로운 행동들을 도전하여 직무 재창조의 발생 가능성이 높아진다(Mayer et al, 1995; Rousseau et al, 1998; Edmondson 1999; Caldwell & O'Reilly, 2003). 이와 함께 직업적 공동체 내의 지식 공유 프로세스는 중요한 정보 자원의 창출을 증진시킨다. 예를 들어, 업무에 도움이 되는 정보의 흐름이 발생하면서 수행자의 직무 관련 지식을 증진시킨다. 또한, 다른 조직에서부터 새로운 직무 관련 지식을 검색하여 수행자를 도울 수도 있다(Moreland & Argote, 2003; Spreitzer et al., 2005).

일의 관계적 맥락은 조직 위계선상의 통제보다 더 강력하게 개인행동을 통제할 수 있는 사회적 규범을 통해서 개인들에게 강한 영향력을 행사할 수 있다고 강조한다. 이러한 일의 사회적 맥락은 일의 의미를 만드는 단서를 제공할 뿐만 아니라 일 수행 과정에서 새로운 것을 시도하는데 도움을 줌으로써 일에 대한 경험에 영향을 미친다(김창호, 2012).

### 3) Tims 외(2010, 2012, 2013)의 모델

Tims와 Bakker(2010)는 업무 수행자가 직무 수행 시, 직무 요구와 자원 결정에 대한 적극적인 역할에 초점을 두고 연구를 수행하였다. 직무 재창조는 “업무 수행자가 자신의 능력과 필요에 따라 직무 요구와 직무 자원의 균형을 만들어가는 행동”으로 정의하였다. 그들은 직무 재창조는 직무 재설계를 개인 수준에서 진행하는 것이 직무 재창조라 하였으며, 각 업무 수행자들은 개인의 능력과 필요에 따라 자신에게 주어진 업무를 자신에게 맞춤화하기 시작한다고 하였다. 이에 대한 개념을 직무 재창조에 접목시키기 위해 JD-R 모델을 접목하였다(LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). JD-R 모델에서는 세 가지를 전제로 한다. 첫째, 업무 수행자는 업무를 수행하는데 필요한 만큼 직무 자원을 증가시키며, 둘째, 과업의 복잡성이 높은 업무처럼 도전성을 부여하는 직무 요구 일 때, 업무 수행자는 직무 요구를 증가시킨다. 셋째, 잘못된 재료를 가지고 일하는 등 스트레스를 주는 직무 요구 일 때, 업무 수행자는 업무를 수행하는데 필요한 만큼 직무 요구를 감소시킨다.

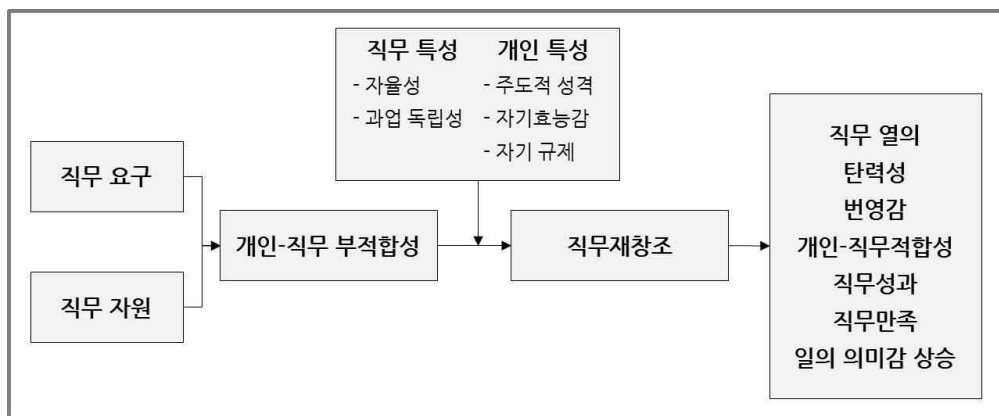
먼저, ‘직무 요구’는 개인이 일할 때 필요한 모든 물리적 혹은 정신적 노력을 필요로 하는 과업자체나 수행 과정에서의 장애 요소들을 의미한다(Bakker & Demerouti, 2007). 이는 Karasek(1998) 등의 학자가 제시한 직무 요구보다 더 넓은 개념이며 주로 업무량, 시간 압력 등 양적인 실제 직무 내용과 직무과부하, 역할 갈등, 역할 모호성, 조직 불공정성을 포함하고 있다(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). 예를 들면 직장에서의 대인관계를 형성해 나갈 때 필요한 감정적 투입은 직무 요구로 볼 수 있다.

다음으로, ‘직무 자원’은 직무의 심리적, 신체적, 사회적, 조직적 측면과 관련되며 이는 직무 목표 달성에 도움이 되고, 직무 요구를 감소시키고, 개인 경력개발에 자극을 제공한다. 또한, 직무 자원은 직원의 몰입수준을 높이는 것과 성과를 보장하는 역할을 한다(Xanthopoulou et al., 2009). 직무 자원은 조직 수준(보상, 직무 안전성, 경력 개발 기회 등), 대인관계 수준(상사-동료지지, 조직 풍토 등), 조직 직무 수준(역할 명료성, 의사결정 참여도 등), 과업 수준(기술 다양성, 과업 정체성, 자율성, 피드백 등)에서 모두 존재하고 있다.

JD-R 모델에 대한 Crawford, LePine와 Rich(2010)의 메타 분석 연구에 의하면 직무 자원은 직무 열의에 긍정적인 영향을 미치고 이것은 결국 조직의 긍정적인 결과물을 이끌어 낸다(Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli,

2009). 또한, 직무 자원은 직무 요구의 부정적인 효과들의 완충 역할을 하며, 직무 요구가 충분히 높은 경우, 직무 열의를 높은 수준까지 이끌어 낸다(Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010).

또한, 직무 재창조에 영향을 미치는 선행 변인으로 개인-직무 부적합성(person-job misfit)을 제시하였다([그림 II-3] 참조). 또한, 조절 효과를 나타내는 변인으로 직무 간의 차이에 의해 발생할 수 있는 직무 특성 변인으로 자율성, 과업 독립성과 개인 특성 변인으로 주도적 성격, 자기 효능감, 자기규제 등을 제시하였다. 그들은 이 연구를 통해 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시하였던 직무 재창조가 일의 의미와 업의 정체성에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 지지하였으며, 개인-직무 적합성 상승을 통해 직무 만족, 조직 몰입 상승, 이직률 감소 등의 결과 변수들의 변화를 확인하였다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).



[그림 II-3] Tims와 Bakker(2010) 연구의 직무 재창조 모델

Tims 외(2012)는 직무 재창조를 측정하는 문항을 21개 개발하여 1,181명의 네덜란드 사람을 대상으로 실증연구를 진행하였다. 연구 결과, 직무 재창조 활동들이 높은 주도적 성향을 가진 개인에게 더 강하게 나타났다. 또한, 직무 재창조와 높은 직무 열의, 높은 역할 내 성과가 유의하게 관련되어 있다는 것을 밝혔다. 즉 근로자들은 직무 관련 요구와 자원 수준이 균형을 이루도록 직무 재창조 활동을 하게 된다는 것이다. 이를 통해 직무 요구와 사회적 지지 수준이 달라짐에 따라 개인이 수행하는 직무 재창조 행동은 달라질 것이라고 예상

할 수 있다(서배배, 2014).

최근 Tims와 Bakker(2013)는 팀과 개인 수준에서 발생하는 직무 재창조에 대한 연구를 진행하였다. 기존에는 개인 수준에서 수행되어 오던 연구를 팀 수준의 성과 창출에 기여한다는 가설을 세우고, 팀 직무 재창조가 팀 성과에 영향을 미칠 때, 팀의 직무 열의(team work engagement)를 통해서 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하였다. 팀 직무 재창조는 또한 개인의 직무 재창조와 직무 열의와 관계가 있을 것이라고 하였다. 그는 건강 서비스에 종사하는 총 525명의 54개 팀을 분석하였다. 그 결과 팀 직무 재창조는 개인의 성과와 연계되어 있으며, 직무 재창조는 팀과 개인 수준의 성과와 관계되어 있음이 밝혀졌다(Tims & Bakker, 2013). 이는 곧 팀 수준의 변인과 개인 수준의 변인이 직무 재창조에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

## 마. 직무 재창조의 측정

기존 선행연구에서 직무 재창조의 측정은 Wrzesniewski로 대표되는 과업, 관계, 인지 중심의 연구와 Tims로 대표되는 JD-R모델 중심의 연구 등 2가지로 나뉘어 연구되었다. 첫 번째는, 과업, 관계, 인지 중심의 Wrzesniewski와 Dutton(2001)이 제시하였던 직무 재창조 개념과 측정이다. 그들은 직무 재창조를 과업 재창조, 관계 재창조, 인지 재창조의 3가지로 설명하였으나, 최초의 논문에서는 개념만을 설명할 뿐 실제 측정 도구를 제시하지는 않았다. 이후 실제 측정이 처음으로 시도된 것은 Ghitulescu(2006)에 의해서였다. 이 연구는 학교의 선생님을 대상으로 수행된 질적 연구이며 F.G.I.(focus group interview)를 통해 경험적으로 개발한 도구를 사용하였으며, 타당성 확보도 이루어지지 않았다. 특히, 학교 선생님의 경우, 타 직무보다 자율성 확보가 더욱 유리하기 때문에 이를 타 직무에도 일반화하기에는 한계가 있다. 이를 국내의 김창호(2012)가 변안하여 측정도구로 사용하였지만, 학교 교사를 대상으로 개발된 도구를 일반 근로자에게 측정하였기 때문에 그 신뢰성에 한계를 지니고 있다고 볼 수 있다. 하지만 이 측정도구는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 제시한 구성개념을 반영하여 과업 재창조 17문항, 관계 재창조 3문항, 인지 재창조 3문항의 3개 하위 변인으로 구성하였다는 점에서 의의가 있다(조주연, 2014).

이후 Leana 외(2009) 연구에서는 보육 시설 교사를 대상으로 학급 내에서 이루어지는 직



무 재창조를 측정하는 도구를 개발하였다. 그는 직무재창조를 개인적 재창조(individual crafting) 6문항과 협력적 재창조(collaborative crafting) 6문항으로 구성하였다. 하지만 이 측정 도구 또한 보육 시설 교사라는 특정 직무에 한정된 사람에게만 적용할 수 있는 한계점을 지녔다.

두 번째로 유럽권의 Tims 외(2012)는 직무 요구-자원 모델에 기반을 두어 직무 재창조의 개념과 측정도구를 제시하였다. 이 연구자는 이론적 틀을 제시할 때, 직무 재창조는 직무 자원 증가, 도전적 직무 요구 증가, 방해되는 직무 요구 감소의 3가지로 구분하였다. 하지만 연구를 수행하면서 탐색적 요인 분석을 통해 구인화를 진행한 결과, 총 4가지의 요인으로 직무 재창조가 구성되어 있음을 밝혔다(Tims et al, 2012). 직무 자원 증가가 각각 구조적 직무 자원 증가와 사회적 직무 자원 증가로 요인이 구분되었다. Tims 외(2012)의 연구가 직무 재창조에 사용되는 측정도구를 개발한 것은 맞지만, 직무 재창조의 주요 구성요소인 인지 재창조를 측정하지 못한다는 한계를 지니고 있다. Tims 등의 연구(2012)에 쓰인 척도 중 일부 문항들은 직무에서의 심리적, 정서적 부담을 줄이려는 조직구성원의 노력을 측정하고는 있지만(예, '나의 일은 정서적 부담의 강도가 높지 않다', '나는 일을 할 때 정서적 부담의 강도가 높지 않도록 노력한다'), 이러한 문항들이 조직구성원의 행동을 언급하는 것인지, 인식을 언급하는 것인지는 명확하지 않다(Slemp and Vella-Brodrick, 2013). Nielsen와 Abildgaard(2012)은 Tims 외(2012)의 연구를 바탕으로 기존의 측정도구가 블루칼라 근로자들에게는 부적절하다고 주장하며, 블루칼라 근로자용으로 5개의 하위요인으로 구성된 척도를 개발하였다. 5개의 요인에는 도전적 직무요구 증진, 사회적 직무요구 감소, 사회적 직무 자원 증진, 양적 직무요구 증진, 방해적 직무요구 감소 등이 포함되었다. 이 척도는 기존의 Times 외(2012)의 척도와 동일하게 방해적 요구를 최소화하고, 도전적 요구를 증가시키는 행동을 모두 포함하고 있다(조주연, 2014).

이러한 흐름 가운데 이 연구의 측정도구로 활용된 Slemp, Vella-brodrick(2013)의 연구는 Wrzesniewski와 Dutton(2001)가 제시하였던 과업, 관계, 인지 등 3가지 영역을 측정하는 방식으로 개발되었다. 그들이 개발한 Job Crafting Questionnaire(JCQ)는 직무 재창조 본래 모델의 세 가지 영역(Wrzesniewski and Dutton, 2001)인 과업 재창조, 관계 재창조, 인지 재창조를 모두 충실히 반영하고 있다. 특히, 인지 재창조 영역을 구체적으로 측정할 수 있는데 이 영역은 직무 재창조의 대표적인 영역으로서 조직구성원이 자신의 직무 정체성을 재인식하는 데 중요한 역할을 한다. 과업이나 관계와 같은 기본적인 직무의 속성은 변하지 않지

만, 그 직무를 수행하는 조직구성원 개개인은 직무정체성을 각각 다르게 해석할 수 있다. 인지 재창조를 함으로써 자신의 직무를 바라보는 관점을 변화시켜 보다 긍정적인 직무정체성을 얻어낼 수 있다. 이는 과업과 관계의 변화에도 영향을 준다. 또한, JCQ는 기존의 척도들과 달리 특정 직무나 직군이 아닌 모든 직무, 직군을 대상으로 일반적으로 적용할 수 있다는 점이 특징이다(임명기 외, 2014). 이 연구에서는 직무 재창조의 측정을 위하여 선행 연구를 <표 II-3>와 같이 종합하였다.

<표 II-3> 직무 재창조의 측정에 대한 연구자별 대상 및 하위 요인

구분	연구자	국가	대상	하위 요인
과업 관계 인지 중심	Chang-qin Lu 외(2014)	중국	대기업 근로자 (246명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 물리적 직무 재창조</li> <li>■ 관계적 직무 재창조</li> </ul>
	Slemp, Vella-brodrick (2013)	미국	기업체 근로자 (334명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과업 재창조</li> <li>■ 관계 재창조</li> <li>■ 인지 재창조</li> </ul>
	Leana 외(2009)	미국	보육 시설 교사 (232명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 개인적 직무 재창조</li> <li>■ 협력적 직무 재창조</li> </ul>
	Ghitulescu(2006)	미국	학교 교사 (164명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 과업 재창조</li> <li>■ 관계 재창조</li> <li>■ 인지 재창조</li> </ul>
JD-R 모델 중심	Lunt(2013)	뉴질랜드	코치 (200명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구조적 직무 자원 증가</li> <li>■ 방해되는 직무 요구 감소</li> <li>■ 사회적 직무 자원 증가</li> <li>■ 도전적 직무 요구 증가</li> </ul>
	Bakker 외(2012)	네덜란드	기업체 근로자 (190명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구조적 직무 자원 증가</li> <li>■ 사회적 직무 자원 증가</li> <li>■ 직무 요구 증가</li> </ul>
	Nielsen 외(2012)	덴마크	블루컬러 근로자 (T1=362명, T2=408명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 도전적 직무요구 증진</li> <li>■ 사회적 직무요구 감소</li> <li>■ 사회적 직무자원 증진</li> <li>■ 양적 직무요구 증진</li> <li>■ 방해적 직무요구 감소</li> </ul>
	Tims 외(2012)	독일	대기업 근로자 (375명)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구조적 직무 자원 증가</li> <li>■ 방해되는 직무 요구 감소</li> <li>■ 사회적 직무 자원 증가</li> <li>■ 도전적 직무 요구 증가</li> </ul>

## 2. 직무 재창조와 개인 수준 변인의 관계

### 가. 직무 재창조와 심리적 특성 변인과의 관계

개인의 기질적 차이는 직무 재창조를 설명하는데 중요한 요인으로 작용한다(Kahn & Byosiore, 1992; Tims & Bakker, 2010). 특히, 일을 바라보는 직무 수행자의 관점이나 성격적 특성에 의해 자신이 담당하고 있는 직무를 수행하는 방식이 달라질 수 있다.

개인이 자신의 일을 인식하는 방식에 따라 생계수단(job), 경력과정(career), 그리고 소명(calling)으로 나누어진다고 주장하면서 소명으로 자신의 일을 바라보는 사람들은 금전적 이득이나 승진보다 자신의 일 자체에서 얻는 성취감이나 만족감을 중요하게 여기며, 일을 통해 자신의 정체성과 삶의 의미를 정립해 나간다고 하였다. 소명의식은 ‘자신의 일을 스스로 의미있고 목적적인 것으로 인식하면서 경험하게 되는 주관적 성취’를 뜻하는 말로, 이를 통해 자신의 일이 이 사회와 자신의 삶에서 차지하는 중요한 의미를 되새김으로써 일의 의미를 변화시킬 수 있다(하유진, 2012).

소명의식과 함께 주도적 성격 또한 직무 재창조의 선행 변인으로 제시되고 있다. 김윤희, 이인석, 전무경(2011)은 주도적 성격이 3가지 행동을 유발한다고 하였다. 첫째, 개인의 직무나 조직의 성과를 개선시키기 위한 창조적이고 혁신적인 활동에 자발적으로 참여한다. 둘째, 자신의 직무에 대한 열정과 추가적인 노력을 지속한다. 셋째, 과업 이외의 직무활동에 자원하거나 이와 같은 일을 위해 조직 내 타인을 격려한다. 따라서 주도적 성격을 가진 구성원은 ‘주어진 직무 그 이상’을 수행할 가능성이 높다(조주연, 2014).

주도적 성격이 높은 사람들은 스스로 자신의 직무요구와 자원을 적절히 조절함으로써 자신을 둘러싼 환경을 긍정적으로 바꾸고 있으며(Tims & Bakker, 2010) 직무 재창조를 더 많이 시도하는 것으로 연구결과 제시되었다(Bakker et al., 2012). 김현석(2007)의 연구에서는 주도적 성격이 높을수록 주도적 직무행동 수준을 높일 수 있다는 결과와 주도적 성격은 직무 재창조와 직무열의의 주요 선행 변인이라는 Greguras와 Diefendorff(2010)의 연구도 그 맥을 같이 한다.

이에 이 연구에서는 직무 재창조에 영향을 미치는 심리적 특성 변인으로 업무 수행자의 소명의식(Wrzesniewski & Dutton, 2001; 김창호, 2012; 임명기 외, 2014)과 주도적 성격

(Tims & Bakker, 2010; Bakker et al, 2012; 서배배, 2014; 조주연, 2014; 임명기 외, 2014)을 제시하였다.

## 1) 소명의식

Wrzesniewski 외(1997)는 자신의 일을 소명으로 인식하는 사람이 그들의 직무에 더 쉽게 몰입하고 더 많은 시간을 쏟고, 자신의 삶의 핵심적인 영역으로 일을 인식한다고 주장하였다. 사람들이 인식하고 있는 일의 의미는 일에 대한 지향점 혹은 태도를 뜻하며 일에 대해 각 개인이 가지고 있는 생각과 감정, 행동을 판단하게 해 주고(Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003), 궁극적으로는 자신이 추구하는 바를 실현하기 위해 일을 바라보고 만들어 가는 방식을 안내해 주는 중요한 요소로 작용한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001).

소명의식의 정의에서 Dik과 Duffy(2009)는 “소명의식은 자기를 넘어서는 것으로부터 비롯되는 초월적 부름을 경험하는 것이며, 삶에서의 특정한 역할을 어떤 목적이나 의미를 지향하는 태도로 접근하고, 타인 지향적 가치와 목표를 주요한 동기원으로 갖는 것”이라고 정의한다. 이 밖에 Dobrow(2004)는 “일에 접근하게 하는 정서이며, 내재적, 외재적 동기에 의해 획득된 직무선호, 특정 과업과 행동에 집중했던 특별한 순간을 설명하는 직무열의 및 주관적 관점에서 찾은 일의 의미로서 일의 사회적 기여를 향상시킬 목적을 지닌 선택한 일”이라 하였으며, Hunter, Dik과 Banning(2010)은 “한 사람의 삶의 이끌어 가는 힘이자 삶의 질과 의미가 연결된 것으로 사회를 위한 이타적 산물을 긍정적으로 이끌어 내는 것”하였다.

소명의식의 정의에는 ‘초월적 소명’, ‘삶의 목적과 의미 추구’, ‘친사회적 동기’라는 세 가지 요소가 포함되는데, 이때 초월적 소명은 신이나 사회적 요구와 같은 외적 요인뿐만 아니라, 내적 성찰을 통해 발견되는 내적 부름까지도 아우른다(하유진 외, 2014). Dik과 Duffy(2009)의 경우 소명의식은 개인이 특별한 삶의 역할 내에서 첫째, 외재적 원천에서 생기는 자신의 동기부여를 지각하는 정도, 둘째, 자신의 행동의 목적과 의미에 대한 관심 및 노력을 삶의 목적과 의미의 넓은 틀에 맞추는 방법, 셋째, 긍정적인 방법(직접 혹은 간접적)으로 사회의 공동선과 안녕에 공헌하는 것, 넷째, 소명감 외에 특별한 네트워크나 관계성 맥락에서 잠재적으로 추구될 수 있는 것(Super, 1980) 이라는 4가지 차원의 구성요인을 제안하였다. 또한, Dik, Eldridge와 Steger(2008)는 소명을 다차원적으로 측정하는 Calling and Vocation Questionnaire(CVQ)를 개발하고 미국 대학생 및 직장인을 대상으로 타당화하였

다. CVQ의 가장 큰 장점 중 하나는 Dik과 Duffy(2009)가 이제까지 여러 학자들이 언급했던 소명에 관한 관점들을 통합하여, 다차원적이며 문화적으로 유의미하고 실제 상담 장면에도 적용이 가능하도록 제안한 조작적 정의를 반영하여 개발되었다는 점이다(김창호, 2012). 다음 <표 II-4>은 CVQ의 하위구인 개념을 설명하였다.

<표 II-4> CVQ 하위구인의 개념 정의

구분	소명 존재	소명 추구
초월적 소명	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (개인의 진로에 대해) 자기를 넘어서는 어떤 외적 원천(예, 신, 운명, 국가, 사회 및 가족)으로부터 오는 부름을 받았다고 지각하는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (개인의 진로에 대해) 자기를 넘어서는 어떤 외적 원천(예, 신, 운명, 국가, 사회 및 가족)으로부터 오는 부름을 찾는 것</li> </ul>
목적/의미	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (개인의 진로에서) 목적 및 의미를 느끼거나 (개인의 진로가) 삶 전체의 목적 및 의미를 실현해준다고 믿는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (개인의 진로에서) 목적 및 의미를 느끼거나 (개인의 진로가) 삶 전체의 목적 및 의미를 실현하기를 원하는 것</li> </ul>
친사회적 동기	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (개인의 진로를 통해) 타인 및 사회의 안녕 또는 공익에 기여하고 있다고 느끼는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (개인의 진로를 통해) 타인 및 사회의 안녕 또는 공익에 기여하고자 하는 것</li> </ul>

자료: 심예린, 유성경. (2012). 한국판 소명 척도(CVQ-K) 타당화. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 24(4), p. 850.

국내의 소명의식과 직무 재창조와의 관계 연구를 살펴보면 Wrzesniewski와 Dutton(2001), 임명기 외(2014)의 연구가 있다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 직무 재창조의 선행 결정요인으로 일 지향성을 제시하였다. 이것은 자신의 일을 직업(job)으로 인식하는 사람들은 일과 관련한 물질적 이득에 관심을 두고 일이란 금전적 자원의 획득 수단에 지나지 않는다고 생각하는 반면, 일을 경력(career)으로 인식하는 사람들은 금전적 수입과 함께 조직 내 직위 상승 및 권력의 증가와 타인의 인정이 주된 관심이자 목적이다. 마지막으로 일을 소명(calling)으로 바라보는 사람들은 물질적 수입이나 승진 등 결과적인 것보다 자신의 일을 해 나가는 과정 중에 느끼는 개인적 성취감이나 의미를 중요하게 여기며, 일을 통해 자신의 정체성을 확립해 나간다(Bellah et al., 1985; Wrzesniewski et al., 1997). 동일한 직무라고 하

여도 일에 대한 지향성을 어떻게 갖느냐에 따라 일의 의미를 발현하거나 일의 의미를 발현하는 행동을 취하는 모습은 영향을 받을 수 있다. 특히, 소명의식이 높은 사람은 직무 재창조에 더 몰입하여 일의 의미를 만드는데 더 큰 기여를 한다(김창호, 2012).

임명기 외(2014)는 Slep와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 직무 재창조의 원척도(job crafting questionnaire: JCQ)를 한국판 직무 재창조 척도로 타당화하는 연구에서 국내 기업 259명을 대상으로 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 직무 재창조의 선행 변인으로 ‘소명의식’과 ‘주도성’을 제시하였고 결과 변인으로 직무만족, 직무열의, 조직몰입을 사용하였다. 소명의를 통해 자신의 일이 이 사회와 자신의 삶에서 차지하는 중요한 의미를 되새김으로써 일에 대한 인식을 변화시킬 수 있고(하유진 외, 2014), 이러한 인지의 변화가 바로 직무 재창조에 영향을 미치게 된다(Wrzesniewski & Dutton, 2001)고 하였다. 따라서 이 연구에서는 심리적 특성으로서 소명의를 직무 재창조에 영향을 미치는 선행 변인으로 설정하였다.

## 2) 주도적 성격

주도적 성격이란 “조직구성원이 자신이 속한 환경에 비교적 구속되지 않고 환경의 변화에 영향력을 미치는 행위를 하는 경향”이다(Bateman & Crant, 1993). 높은 주도적 성격을 가진 사람은 기회를 파악하고, 행동하며, 적극성을 보여주고, 의미 있는 변화가 나타날 때까지 인내하는 경향이 있는 반면에 주도적 성격이 낮은 사람들은 소극적이고, 빨리 포기하며, 변화시키기보다는 환경에 적응하려는 경향을 보인다(이동하, 2008).

Podsakoff 외(2000)에 의하면 조직 내 개인의 주도적 성격이란 조직구성원이 자신에게 최소한으로 요구되는 수준이나 일반적으로 기대되는 수준 이상으로 직무 관련 행동에 자발적으로 참여하는 행태로 정의하였다. Fritz와 Sonnentag(2007)의 연구에서 ‘주도적 성격이란 조직구성원이 개인과 조직의 변화를 주도할 수 있는 역량으로 자기주도적이며 미래지향적 행동이기 때문에 창의성과는 개념이 다르다’고 했다. 즉 주도적 성격은 조직구성원에게 요구되는 직무활동 수준 이상을 자발적으로 하는 수행하려는 행동양식으로 볼 수 있다. 신영숙(2010)은 과제를 선택하여 끝까지 수행하는 능력으로서 계획하기, 선택하기, 결정하기, 추진하기 등의 과정이 포함되는 것으로 스스로의 삶에 대해 책임을 지고 자신의 행동은 자신의 의사결정에 의한 것이라는 개념으로 정의하였다.

주도적 성격의 요소를 밝힌 연구를 살펴보면, Oddi(1986)는 적극성과 인지적 개방성, 그리고 학습에 대한 책임감을 주도적 성격의 주요 요소로 제시하였고, Brockett와 Hiemstra(1991)은 개인이 자기 생각과 행동의 주인이라는 의미로써 개인책임 성향을 주도적 성격의 요소로 밝히면서 자율성, 인내력, 적극성, 자존감을 주요 요소로 제시하였다. 오숙현(2004)은 대인관계 기술이 포함된 정서능력과 언어능력, 긍정적 자아감, 자율감, 용기, 인내, 정서인식, 자기조절, 감정이입 등을 주도적 성격의 요소로 제시하였다.

주도적 성격이 미치는 영향에 대한 연구는 다양하게 진행되었다. Bateman와 Crant(1999)는 주도적 성격이 조직효과성을 증대시키는 중요한 요인이라고 했으며, Crant(2000)는 주도적 성격이 행동개선을 위한 기회를 구별하게 하고 좋은 환경을 만들기 위해 도전적인 자세를 만들어 직무성과, 성공적 경력, 직무태도, 개인 통제감, 역할명료성에 영향을 미친다고 했다. Chan과 Schmitt(2000)는 조직구성원이 새로운 직무를 맡았을 때 주도적 성격이 과업장악력(task mastery)에 영향을 미친다고 했다. 이동하와 탁진국(2008)은 주도적 성격이 경력계획, 경력성공과 유의미한 정(+)의 관계에 있으며 조직구성원의 주도적 성격이 강할수록 외부환경을 변화시키고자 노력하며 적극적으로 목표를 달성하기 위해 다양한 전략을 수립할 뿐만 아니라 에너지를 집중하여 행동으로 옮길 가능성이 높다고 했다.

주도적 성격은 자기 자신에 대한 정체성과 개인과 조직 각각을 최적의 상태로 만들기 위한 기회를 제공해 주기 때문에 조직 구성원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Crant, 2000). 주도적 성격을 지닌 구성원들은 자신의 직무에 더 몰입하고 수행을 잘하기 위해 자기 일을 창의적으로 조정하고(Bakker, Tims, & Derks, 2012), 직무에 더 잘 몰입하기 위해 스스로의 직무에 대해 긍정적 의미를 부여하는 경향이 있다.

김윤희, 이인석, 전무경(2011)은 주도적 성격을 통하여 다음과 같은 수행들을 이끌어낼 수 있다고 밝힌 바 있다. 첫째, 개인의 직무나 조직의 성과를 개선시키기 위한 창조적이고 혁신적인 활동에 자발적으로 참여한다. 둘째, 자신의 직무에 대한 열정과 추가적인 노력을 지속한다. 셋째, 과업 이외의 직무활동에 자원하거나 이와 같은 일을 위해 조직 내 타인을 격려한다. 따라서 주도적 성격 특성을 가진 구성원은 ‘주어진 직무 그 이상’을 수행하게 된다.

국내외 관련 연구를 통하여 주도적 성격과 직무 재창조와의 관계 연구를 살펴보면, 먼저 국내 연구로는 조주연(2014)와 임명기 외(2014), 서배배(2014)가 있다. 조주연(2014)의 연구에서는 직무 재창조에 영향을 미치는 선행 변인으로 ‘주도성’을 제시하였다. 직장인 507명을

대상으로 연구한 결과, 주도성은 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 결과 변인인 과업수행과 맥락수행 변인에 대해 직무 재창조와 직무 열의가 부분 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 임명기 외(2014)의 연구에서는 직무 재창조의 영향을 미치는 선행 변인으로 ‘주도성’과 ‘소명의식’을 제시하였다. 그들은 주도성이 높은 사람들은 스스로 자신의 직무 요구와 자원을 적절히 조절함으로써 자신을 둘러싼 환경을 긍정적으로 바꾸려 시도한다고 하였다. 국내 다양한 기업에 종사하는 직장인 259명을 대상으로 연구가 진행되었다. 연구 결과 ‘주도성’은 직무 재창조에 정적인 영향을 미쳤다. 서배배(2014)의 연구에서는 직무 재창조에 영향을 미치는 선행 변인으로 ‘주도적 성격’, ‘자기 효능감’, ‘내재적 동기’ 등을 제시하였다. 그는 중국에 있는 5개 기업의 종업원을 234명을 대상으로 연구를 진행하여 주도적 성격이 높은 사람이 직무 재창조에 정적인 영향을 미친 것으로 나타났다.

국외 연구에서 Tims와 Bakker(2010)은 주도적 성격의 구성원들은 직무요구와 자원이 자신의 상황과 능력에 더 잘 맞도록 직무환경을 만든다는 연구결과를 제시하였다. 그들은 개인적 특성으로 구성원의 주도적 성격, 자기 효능감, 자기 조절 등을 제시하였다. 특히, 주도적 성격은 조직 구성원의 주도적인 행동을 예측하는 중요한 변수로서, 주도적 성격을 지닌 구성원은 그렇지 않은 사람보다 지속적으로 직무 재창조에 관여한다. 왜냐하면, 주도적 성격을 지닌 구성원들은 현재 환경을 개선하고 변화를 위한 기회를 탐색하며, 의미있는 변화를 만들고자 계속해서 조치를 취하기 때문이다. 따라서 주도적 성격을 지닌 구성원들은 자신의 환경을 만들어나가고 직무를 효과적으로 수행할 수 있다.

Bakker 외(2012)는 주도적 성격은 과업수행에 직접적인 영향을 미치는 동시에 직무 재창조와 직무열의를 통해 과업수행과 정적인 관련성을 보인다는 연구 모형을 제안하고 구조방정식을 통하여 모형의 적합성을 확인하였다. 그 결과 주도적 성격이 높은 업무 수행자들이 직무 재창조를 할 가능성이 높았으며, 직무 재창조는 업무열의와 직무 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다.

이외에도 주도적 성격이 높은 사람들은 자신의 환경을 의도적으로 변화시키고 주도적인 방식으로 일하는 경향이 크기 때문에 조직의 수행을 예측하는 중요한 변수라는 연구 결과들이 지속적으로 제시되었다(Greguras & Diefendorff, 2010). Greguras와 Diefendorff(2010)는 165명의 종업원과 매니저들을 연구한 결과 주도적 성격이 수행 역할과 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.



이와 같은 결과는 주도적 성격이 높을수록 주도적으로 직무행동 수준을 높일 수 있다는 연구 결과(김현석, 2007)와 주도적인 행동을 하는 사람이 자신의 직무에서 좋은 조건과 기회를 만든다는 Crant(2000)의 주장과 맥을 같이 한다. 따라서 이 연구에서는 심리적 특성으로써 주도적 성격을 직무 재창조에 영향을 미치는 선행 변인으로 설정하였다.

## 나. 직무 재창조와 직무 특성 변인과의 관계

직무 재창조는 수행자가 자발적으로 직무의 수행 방식을 바꾸는 행동이다. Scott와 Bruce(1994)는 이와 유사한 개념으로 자신이 과업을 수행하기 위해 새로운 방법과 절차를 발견하여 업무에 적용하는 행위로써 ‘혁신적 업무 수행’의 개념을 제시하였다. 직무 재창조와 마찬가지로 혁신적 업무 수행 또한 자신의 업무, 소속 부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동을 의미한다(이지우 외, 2003; Scott & Bruce, 1994; Janssen, 2000).

김일천(2004)은 업무 수행자는 자신들이 수행하고 있는 직무 강도에 의해 영향을 받는다고 하였다. 예를 들어, 업무시간이 촉박한 정도에 따라 업무 수행자들이 새로운 작업방법이나 절차에 대해서 아이디어를 제시하거나 적용하는 행동이 달라진다는 것이다. Amabile 외(1996)는 과중한 업무량이나 부족한 업무시간으로 인해 구성원이 업무과부하에 이르게 되면 새로운 아이디어를 구상하고 구체화하는데 필요한 시간을 투입할 수 없어 혁신적 행동이 저해된다고 주장하였다. 반면에 혁신적 업무 수행은 강화된 직무 강도를 극복하기 위해 사용되는 문제해결전략으로 인식하고 직무 강도의 증가로 발생한 심리적 스트레스를 해결하기 위해 구성원들은 오히려 업무영역에서 혁신을 추구할 것이라는 가정을 실증자료를 통해 입증한 연구(Bunce & West, 1994; Janssen, 2000)도 있다.

이와 함께 직무 재창조에 영향을 미치는 변인으로 외부의 간섭없이 자신이 행동을 결정하고 통제하는 권리 혹은 권위를 의미하는 ‘직무 자율성’을 고려할 필요가 있다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 직무 재창조의 선행 결정요인 요인은 직무 재창조를 위한 기회 인식(Perceived Opportunities for Job Crafting)이라고 하였다. 직무를 새롭게 만들어 내기 위한 동기부여는 조직구성원이 직무 재창조의 기회가 존재한다는 것을 인식할 때 활발히 진행된다. 직무 재창조를 위한 기회 인식은 행동의 자율성(일의 통제 형태), 달성 가능 의식, 유능

감 혹은 행동수단에 의해 발생한다. 또한, 높은 자율성과 재량권을 부여하는 직무 설계는 직무 재창조의 기회를 더 많이 부여한다고 하였다(Berg 외, 2007). 예를 들어, 조립 라인에서 일하는 기계 담당자가 동료들과의 다양한 사회적 관계 맺는 것을 즐기거나, 회사에서 중요한 설비의 선반 시스템을 설계하는 등 자신의 강점을 살리기 위해서 추가적인 업무를 수행하는 행동들이 있다.

위의 내용을 종합해 볼 때 개인 수준에서 직무 재창조에 영향을 줄 것으로 예측되는 과업 관련 변인은 ‘직무 강도’와 ‘직무 자율성’이라 할 수 있다. 이 두 변인과 직무 재창조와의 관계를 살펴봄으로써 직무 특성 측면의 시사점을 도출하였다.

## 1) 직무 강도

직무 강도는 자신에게 부과된 업무량이 과중하다고 느끼는 심리적 부담의 정도로 정의할 수 있다(김일천, 2004). Janssen(2000)은 양적인 직무 강도와 질적인 직무 강도로 속성을 구분 하면서, 양적인 직무 강도는 상대적으로 짧은 시간 내에 많은 양의 일을 처리하는 것을 의미하며, 질적인 직무 강도는 맡겨진 일의 역할이나 모호성이나 갈등을 느끼는 것이라고 하였다.

직무 강도 속성에 대하여 Van der Doef와 Maes(1999)는 구성원의 심리적 안녕에 부정적 영향을 끼치는 작업시간, 업무과중, 업무전이, 전문성 요구 등이라 하였으며, Schaufeli와 Bakker(2004)은 지속적으로 물리적, 정신적 노력을 야기하는 것을 생리적이고 심리적인 비용을 유발하는 속성이라고 하였다. Sonnentag와 Zijlstra(2006)는 직무 강도가 종업원에 감당하기 어려울 정도로 많은 노력을 요구할 경우에는 업무 스트레스 요인으로 작용하여 업무에 대한 불만을 증가시킨다고 하였다(김영국, 2013).

직무 강도가 직무 재창조와 유사한 혁신적 업무 수행에 미치는 영향에 대해서는 상반된 견해가 존재한다. 업무 수행자는 많은 업무량과 부족한 업무시간으로 인해 유발되는 긴장 상태를 해결하기 위하여 효과적으로 직무를 수행할 수 있는 방법을 찾을 것이라는 주장(Bunce & West, 1994; Janssen, 2000)과 여유시간이 부족할 때는 새로운 아이디어와 시도에 대한 시간마저 주어지지 않기 때문에, 직무 수행 방식의 개선을 어렵게 만든다는 견해가 있다(Amabile et al., 1996). 혁신적 업무 수행의 경우, 새로운 아이디어 도출과 같은 행위라

기보다는 기존에 제시되어 있는 방법을 개선하는 수준의 접근이므로 첫 번째에 제시된 견해를 따라, 직무 강도가 높은 과업의 특성에 의해 혁신적 업무 수행이 활발히 진행될 것이라는 예측할 수 있다.

한 명의 업무 수행자는 많은 업무량이나 불충분한 업무 시간에 쫓기면 높은 수준의 각성 상태를 유지하면서 업무를 수행해야 한다(Karasek & Theorell, 1990). 개인과 환경의 적합성 이론에 의하면, 높은 직무 강도에 있는 직무 수행자의 경우, 자신을 적응시키거나 과업 관련 상황을 변화시킴으로써 높아진 각성 상태를 극복하려 한다(Caplan, 1983). 이와 같은 노력으로 대표되는 것이 혁신적 업무 수행이라 할 수 있다. 자신의 업무, 소속 부서나 조직의 성과 향상을 꾀하려는 목적을 갖고 새롭고 유익한 아이디어를 창조하거나 도입하여 적용하는 활동을 하는 것이 혁신적 업무 수행이며 이는 업무 수행자와 높은 수준의 직무 강도 사이의 적합성을 찾으려는 시도 중 하나로 이해할 수 있다(김일천, 2004). 이는 Bunce와 West(1994)연구를 통해 강화된 업무 요구를 해결하기 위한 업무 수행자의 행동은 혁신적 업무 수행이었음이 밝혀졌다. 이에 이 연구에서는 직무 특성으로써 직무 강도를 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 선행 변인으로 설정하였다.

## 2) 직무 자율성

일반적으로 자율성은 외부의 간섭없이 자신이 행동을 결정하고 통제하는 권리 혹은 권위를 뜻한다. 그 사람의 수행 범위 안에서 일관성을 가지고 자유재량으로 의무적인 결정을 하고 그 결정에 따라 행동할 자유이다(Batey & Lewis, 1982). 특히, 직무 수행에 있어 자기 결정은 외부의 통제 없이 직무 범주에서 가능한 의사결정 능력과 결정된 권한에 대한 책임을 수반한다(조태현, 2012). 자율성은 직무설계 이론의 핵심으로 연구되어 온 직무 특성이다(Campion, 1988; Hackman & Oldham, 1976). 처음에는 자신에게 주어진 직무를 수행하는데 있어서 자유와 독립성의 정도로 자율성이 정의되었는데, 최근에 이 개념을 확장하여 자율성은 과업을 수행하기 위해서 작업 스케줄, 계획, 의사결정, 방법론 선택 등에 있어서 자유, 독립, 결정권을 갖는지 정도를 말한다(Wall, Jackson, & Davis, 1992; Wall, Jackson, & Mullarkey, 1995). 업무 수행자가 자신의 직무에 의미를 부여하고 목표를 추구하는 과정으로 보기 위해서는 반드시 자율성이 전제되어야 하며, 목표를 성공적으로 완수하려면 어떻게 목표가 추구되는지 인식할 필요가 있다(Locke & Latham, 1990).

또한, 자율성이 높을수록 조직구성원의 작업절차와 작업계획에 대한 통제권이 높게 부여된다(Pierce & Rodgers, 2004). Bass(1985)는 자율성이 낮은 조직구성원보다 높은 조직구성원이 직무에 대한 통제권을 높게 지각하였음을 밝혔다. 이러한 직무통제와의 관계를 기반으로 자율성이 과업의 경계를 스스로 통제하여 업무를 수행하는 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 선행 변인으로 예측할 수 있다.

자율성과 직무 재창조 간의 관계에 대해 Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 직무 재창조의 선행 요인은 직무 재창조를 위한 기회 인식이라고 하였다. 그들은 직무를 새롭게 만들어 내기 위한 동기부여는 조직구성원이 직무 재창조의 기회가 존재한다는 것을 인식할 때 활발히 진행된다고 주장하였다. 직무 재창조 기회 인식은 행동의 자율성(일의 통제 형태), 달성 가능 의식, 유능감 혹은 행동수단에 의해 발생한다(Jackson & Dutton, 1988; Lazarus & Folkman, 1984).

Berg 외(2007)은 높은 자율성과 재량권을 부여하는 직무 설계는 직무 재창조의 기회를 더 많이 부여한다고 하였다. 예를 들어, 조립 라인에서 일하는 기계 담당자가 동료들과의 다양한 사회적 관계 맺는 것을 즐기거나, 회사에서 중요한 설비의 선반 시스템을 설계하는 등, 자신의 강점을 살리기 위해서 추가적인 업무를 수행하는 행동들을 하고자 할 때, 이에 대한 자율성이 부여될 경우, 직무 재창조의 기회를 더 많이 인식한다.

Leana 외(2009)는 재량권이 직무 재창조에 영향을 미치는 선행 변인으로 선정하였으며, 영향을 미치는 것으로 나타났고, Petrou 외(2012)는 높은 업무 압박과 함께 높은 자율성이 주어졌을 때 직무 재창조가 쉽게 발생한다고 하였다. Tims와 Bakker(2012) 연구에서는 기존의 직무 재창조 3가지 활동유형에 대한 요인분석을 재 실시하여 직무자원(resources) 부분을 구조적 자원과 사회적 자원으로 구분하였다(김창호, 2012). 이 중에서 특히, 구조적 직무 자원은 자율성, 직무 다양성, 발전 기회 등을 포함하고 있다. 이에 이 연구에서는 직무 특성으로써 직무 자율성을 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 선행 변인으로 설정하였다.

## **다. 개인 수준 관련 변인 종합**

직무 재창조에 영향을 미치는 개인 특성 변인으로는 소명의식과 주도적 성격이 있으며, 직무 특성 변인으로는 직무 강도와 직무 자율성이 있다. 이상의 내용을 토대로 직무 재창조

와 개인 수준 변인 간의 관계를 구명한 선행연구를 종합하여 제시하면 <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 직무 재창조와 개인 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합

구분	관계	선행연구
심리적 특성	소명의식 → 직무 재창조	Wrzesniewski와 Dutton(2001), 김창호(2012), 임명기 외(2014)
	주도적 성격 → 직무 재창조	조주연(2014), 임명기 외(2014), 서배배(2014), Tims와 Bakker(2010), Bakker 외(2012)
직무 특성	직무 강도 → 직무 재창조	김일천(2004), West(1989), Bunce와 West(1994)
	직무 자율성 → 직무 재창조	Wrzesniewski와 Dutton(2001), Berg 외(2007), Leana 외(2009), Tims와 Bakker(2012), Petrou 외(2012)

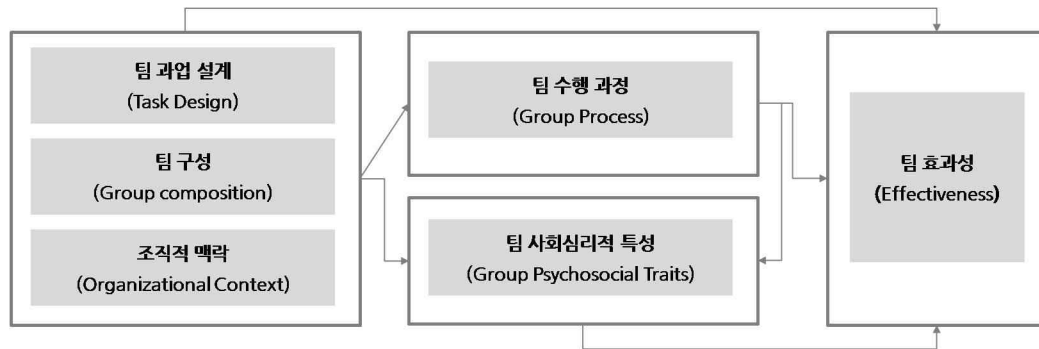
### 3. 직무 재창조와 팀 수준 변인의 관계

현시대의 조직은 팀을 형성하여 직무를 수행하는 경우가 증가하고 있다. Muchinsky(2006)는 그에 대한 3가지 이유를 다음과 같이 제시하였다. 첫 번째는 정보와 지식의 양이 급증하고 있기 때문이다. 복잡한 문제들을 해결하기 위해서는 다양한 출처로부터 정보를 입수해야 한다. 따라서 팀제를 통해 여러 사람의 지식을 모으고 보다 효과적으로 대처하는 것이다. 두 번째는 노동력의 교육수준이 높아지고 있기 때문이다. 따라서 이들은 팀에서 요구되는 다양한 역할을 수행하고 적응할 수 있는 능력을 갖추었다. 세 번째는 업무의 속도가 변화하고 있기 때문이다. 새로운 제품을 만들어내고, 서비스를 개선하고, 작업공정을 변경하고, 끊임없이 혁신해야 할 필요성이 높아졌다.

이는 팀 내에서의 많은 과업이 개인 성과에 영향을 미친다는 것을 뜻한다(Colquitt, Hollenbeck, Ilgen, LePine, & Sheppard, 2002). 팀 구성원은 팀의 과업을 고려하여 의사결정을 할 때, 반드시 팀 구성원과 아이디어 및 지식을 공유해야만 한다(LePine, Hollenbeck, Ilgen, & Hedlund, 1997). 개인의 과업 성과가 다른 팀 구성원의 과업 성과와 상호 연계되어 있을 때, 개인의 과업 혹은 사회적 환경을 변화시키는데 초점을 둔 주도적인 재창조 행동은 다른 팀 구성원에게 영향을 미칠 수 있다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 따라서, 이 연구에서는 팀 효과성(group effectiveness)의 선행 변인을 확인하는 연구의 이론적 틀을 기반으로 팀 수준 독립변인을 선정하는 이론적 틀로 활용하고자 하였다.

대표적인 팀의 효과성에 대한 연구는 Cohen과 Bailey(1997)의 연구가 있다. 그들은 1990년부터 1996년까지 출판된 팀 연구를 문헌 분석하여 팀 효과성에 영향을 미치는 다양한 변인들을 고찰하였다. 그 결과 팀의 효과성에 영향을 미치는 변인을 총 5가지의 측면으로 구분하여 연구 모형을 만들었다. 첫째, 팀 과업 상호의존성과 같은 과업의 설계적인 측면의 '팀 과업 설계(task design)'이다. 둘째, 팀의 다양성 정도, 팀 크기, 근속연수, 인구 통계적 특성 등 팀에 구성된 인력의 특성들을 나타내는 '팀 구성(group composition)'이다. 셋째, 리더십이나 훈련, 보상, 자원 등 팀의 맥락적 특성들을 나타내는 '조직적 맥락(organizational context)'이다. 넷째, 팀 구성원 간의 갈등, 신뢰, 의사소통 등 업무 수행 절차상 나타나는 행동인 '팀 수행 과정(group process)'이다. 끝으로, 응집력, 팀 정신 모형 등 구성원간의 동일한 이해 수준, 신념, 감정을 나타내는 '팀 사회심리적 특성(group psychosocial traits)' 등의 측면이다. 이는 Input-Process-Output 모형을 통해 팀의 효과성

을 구명하는 연구로서 [그림 II-4]와 같은 연구 모형으로 제시되었다(Cohen, Baily, 1997).



[그림 II-4] 팀 효과성의 통합적 모델(A heuristic model of group effectiveness)

출처: Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), p. 244.

조직의 성과는 내부에 구성된 여러 작업집단(work group)이 주어진 과업을 어떻게 수행하는지에 따라 크게 달라지며, 팀 구성원들 역시 자신이 속하여 있는 팀의 운영과 성과에 많은 영향을 받게 된다(Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008; 이지우, 2009).

이와 같은 연구의 이론적 틀을 기반으로 직무 재창조의 팀 특성 변인들을 선정하였다. 이 연구에서는 첫째, 조직 맥락적 특성으로 리더십의 효과를 살펴보기 위하여 ‘팀장의 진성리더십’을, 수행 과정적 특성으로 직무 수행에 필요한 프로세스로서 과업 수행에 필요한 지식을 공유한 정도로 ‘팀 과업 지식 공유’를, 사회심리적 특성으로 팀원 간의 긴밀한 정도를 확인하는 ‘팀 응집력’을, 과업 설계적 특성으로 팀 내 과업이 서로 어느 정도 의존하고 있는지를 확인하는 ‘팀 과업 상호의존성’을 끝으로 인력 구성적 특성으로 팀에 속해 있는 인력의 다양성을 확인하는 ‘팀 다양성’을 선정하였다.

## 가. 팀장의 진성리더십

Luthans와 Avolio(2003)는 진성리더십을 “긍정심리학의 역량과 고도로 발전된 조직적 맥락을 기반으로 리더와 동료들의 자기인식 및 자기규제 행위를 발생시켜, 긍정적인 자기발전

을 강화하는 과정”이라고 규정하였으며(Luthans & Avolio, 2003), Gardner와 그의 동료들은 “리더가 자기 자신의 진정한 모습을 알고 있고 자신의 내면 감정, 생각, 가치관에 일치하도록 행동함으로써 자신은 물론 주위 사람들의 자아 성취, 더 나아가 조직의 변화를 유도하는 것”이라고 정의하였다(Gardner et al., 2005). 진성리더십의 구성 요소로는 학자 간의 근소한 차이가 존재하나, 일반적으로 4개로 구인화된 개념을 적용하고 있다(〈표 II-6〉 참조).

<표 II-6> 진성리더십의 학자별 구성 요인 종합

연구자	구성 요인				
Luthans & Avolio(2003)	자아인식	자기규제	긍정적 심리역량	긍정적 조직상황	-
Avolio & Gardner(2005)	리더의 자아인식	리더의 자기규제	심리자본	긍정적인 도덕관점	-
Gardner et al.(2005)	자아인식	자기규제			
		내적 규제	균형 잡힌 정보처리	관계적 투명성	진정성 있는 행동
Ilies et al.(2005)	자아인식	진정성 있는 관계지향	균형 잡힌 정보처리	진정성 있는 행동	-
Walumbwa et al.(2008)	자아인식	관계적 투명성	균형 잡힌 정보처리	내재화된 도덕관점	-
		(세 가지 요인에 내재된 자기규제)			
윤정구(2012)	자아인식	자기규제	균형 잡힌 처리	품성	
김창호(2012)	자아인식	관계의 투명성	균형 잡힌 처리	윤리/도덕적 관점	

자료: 이정환, 박한규. (2013). 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 대한경영학회지, 26(11), p. 2795.



첫째, ‘자아인식(self-awareness)’이다. 자아인식은 자신의 특성, 가치관, 동기, 감정, 인지를 인식하고 신뢰하는 것을 의미한다(Illies et al., 2005). 둘째, ‘균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)’이다. Gardner 등(2005)은 인간이 정보처리, 특히 자신과 관계되는 정보를 처리할 때는 본질적으로 흠이 있고 편향되기 마련이라는 사회심리학적 연구를 바탕으로 편향되지 않은 정보처리(unbiased processing)라는 용어 대신에 균형 잡힌 정보처리(balanced processing of information)라는 용어를 사용하였다. 셋째, ‘관계적 투명성(relational transparency)’이다. 관계적 투명성은 가까운 인간관계에서 개방성과 진실성을 소중하게 생각하고 가까운 사람들이 자신의 장점과 약점을 함께 볼 수 있도록 돕는 것으로써 선택적인 자기개방과 대비되는 개념이다(Kernis, 2003). 넷째, ‘내재화된 도덕관점(internalized moral perspective)’이다. 내재화된 도덕관점은 외부압력의 통제 대신에 자신의 내적인 도덕기준과 가치관에 따라 행동하는 자기규제 과정(self-regulatory process)이다(이정환, 박한규, 2013).

진성리더십이 나타내는 결과변인에 대한 연구를 살펴보면, 정예지 외(2012)의 연구에서는 첫째, 진성리더십은 리더 개인의 진정성 있는 행동이 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어 구성원의 성과에 영향을 끼친다(Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Zhu et al., 2011)는 것, 둘째, 진성리더십은 자기 인식, 자기 규제의 요소를 기반으로 리더 개인, 구성원과 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 준다는 것(Price, 2003; Zhu et al., 2011), 셋째, 리더-구성원 간의 신뢰를 바탕으로 정보 공유가 보다 효율적으로 이루어지며(Gardner et al., 2005) 이는 창의성 및 혁신적 조직 운영 등에도 영향을 끼친다는 결과를 제시하였다. 특히 첫 번째 제시된 긍정적인 역할 모델이 되는 부분은 Wrzesniewski와 Dutton(2001)의 직무 재창조 모델에서 동기적 욕구 요소로서의 일에서의 긍정적 자아이미지 욕구와 일치한다. 사람들은 일의 목적의식을 증가시킴으로써 긍정적 정체성을 구축하려는 동기에 의해 일의 의미에서 변화를 시도하기 쉬우며 일에서 자신들의 가치감을 느끼거나 소중하다고 느끼면 일의 의미를 느끼는 정도가 증가한다(Hackman & Oldham, 1976). 특히 Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 사람들이 가지는 직무들이 이러한 긍정적 자아 형성을 어렵게 만들 때 그들은 그 상황을 고치기 위하여 동기부여를 하게 된다고 주장하였다.

Ghitulescu(2006)는 일 집단의 심리적 안정감을 제공하는 데에 해당 집단의 리더십이 영향을 미친다고 하였으며, 김창호(2012)는 진성리더십이 부하의 직무 재창조에 미치는 영향과 그 과정에 관한 연구를 진행한 결과, 진성리더십은 리더의 초월적 행동의 긍정적 예측요

인이 되며, 초월적 행동은 부하의 조직 동일시와 직무소명의식에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직 동일시는 직무소명의식에 정적인 영향을 미치며, 조직 동일시와 직무소명의식은 각각 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그의 연구를 통하여 업무 수행자의 자기 주도적이고 창조적인 작업방식으로 전환되는 이 시대적 흐름 가운데 진성리더십이 직무 재창조에 영향을 미친다는 점은 향후 리더십 개발과 활용에 시사점을 준다고 할 수 있다. 이를 기반으로 팀장의 진성리더십은 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 팀 수준의 선행 변인으로 예측할 수 있다.

## 나. 팀 과업 지식 공유

Cannon-Bowers와 Salas(2001)은 공유의 의미를 4가지 관점에서 제시한다. 첫째, 과업이 매우 복잡한 경우 팀 구성원 한 명이 모든 과업 지식을 보유할 수 없으므로 지식의 분배가 중요하다. 팀이 과업을 계속해서 성공적으로 수행하기 위해 분배해야 한다. 둘째, 팀이 과업을 성공적으로 수행하기 위해서는 다양한 전문지식이 필요하지만, 팀원 모두가 공통적으로 보유하는 것은 쉽지 않기 때문에 보완(complementary)의 관점에서 공유라 한다. 팀 구성원 각자가 개인의 전문 지식을 갖고 상호협력을 함으로써 혼자서는 어려운 일을 팀 차원에서는 성공적으로 수행하게 된다. 셋째, 두 명 이상의 팀 구성원이 어느 정도 유사한 지식을 갖고 있음을 의미하는 유사(similar)의 관점에서 공유라 한다. 완전히 일치하는 것은 아니지만 비슷한 생각을 하는 것을 말한다. 이는 구체적인 업무나 업무수행 절차보다는 신념이나 태도와 관련된다. 넷째, 두 명 이상의 팀 구성원이 공통의 지식을 가지는 것을 중복(overlapping)의 관점에서 공유라 한다. 구성원 각자의 지식에서 일정 부분이 공통적으로 나타나는 것을 의미한다.

이와 같은 공유가 팀 내에서 발생하는 것이 팀 공유감이다. 이 분야의 연구는 팀 간 성과 차이를 설명하기 위해 시작되었으며 주로 구성원들 사이의 과업과 팀워크에 대한 지식의 공유라는 뜻에서 공유 지식, 팀 지식, 또는 공유 정신 모형이라 지칭한다(Klimoski & Mohammed, 1994). 팀 공유감은 과업 수행 중 발생하는 상황이나 사건에 대해 예측할 수 있게 해주는 공유 인지이다. 공유 인지 개념이 팀 연구에서 관심을 받게 된 것은 팀 내에서 경험하는 과업, 팀 장비 및 상황적 특성들에 대해 팀 구성원들이 공유된 이해를 갖게 되면 업무 수행에 대해 보다 정확한 기대와 현실적 접근을 구성원 간에 유도해 줄 수 있고 나아

가 이러한 과정이 팀 효과성 개선으로 이어질 것으로 기대되기 때문이었다(임희정, 2004; Mohammed, Klimoski, & Rentsch, 2000; Cannon-Bowers & Salas, 2001).

특히, 과업 지식 공유(shared task knowledge)는 언어적으로 팀원 사이에서 표현하지 않아도 업무수행에 필요한 정보의 출처를 파악하고 다른 동료도 유연하게 역할을 수행할 수 있도록 이끈다. 과업을 성공적으로 수행하기 위해서는 개개인 각자가 과업에 대한 정확한 이해와 지식을 갖는 것도 중요하지만, 함께 업무를 수행하는 동료들도 해당 지식을 동일하게 이해하여야 한다.

과업 지식의 공유는 팀 지식, 공유지식 등으로 지칭되는 인지적 개념이다(Lim & Klein, 2006). 업무에 필요한 지식에 대해 팀원들이 동일한 이해를 하게 되면서 상호 간의 업무이슈에 대해서 공유하고 업무수행에 필요한 프로세스를 유사하게 이해한다. 이는 내가 무엇을 해야 하는지, 팀 동료가 지금 무엇을 원하는지 등을 예측함으로써 서로의 업무활동을 조정해 나갈 수 있다(Zhang, Hempel, Han, & Dean, 2007). 팀 과업 지식의 공유는 팀 구성원들이 업무를 수행하는데 필요한 구체적인 과업 지식과 진행 프로세스를 얼마나 유사하게 이해하고 해석하는가의 정도를 의미한다(김문주, 윤정구, 2012).

팀 과업 지식 공유와 직무 재창조의 관계를 살펴본 선행연구로 Ghitulescu(2006)가 있다. 그는 직무 재창조 활동의 새로운 선행 변인과 결과 변인을 제시하는 직무 재창조 모델을 개발하였다. 이 모델에서는 직무 재창조의 선행 변인으로 작업 집단의 심리적 안정감과 조직의 직업적 공동체를 제시하였다. 조직의 직업적 공동체에서는 구성원간의 지식을 공유하고 상호 간의 신뢰를 구축함으로써 공동체의 가치와 목적에 대해 강한 공감대를 형성하기 때문이다. 이와 같은 관계적 자원을 통해 개개인은 위험감수를 더 적극적으로 시행하고 신뢰와 심리적 안정이 마련된 작업 환경 안에서 새로운 행동들을 도전하기 때문에 직무 재창조의 발생 가능성이 높아진다(Mayer et al, 1995; Rousseau et al, 1998; Edmondson 1999; Caldwell & O'Reilly, 2003). 또한, 직업적 공동체 내의 지식 공유 프로세스는 중요한 정보 자원의 창출로 이어진다. 업무에 도움이 되는 정보의 흐름이 발생하면서 업무 수행자의 직무 관련 지식을 증진시킨다. 이처럼 팀 과업 지식을 공유해 나갈 때 직무 재창조가 촉진되기 때문에 팀 과업 지식 공유를 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 팀 수준의 선행 변인으로 예측할 수 있다.

## 다. 팀 응집력

응집력은 'Cohesus'라는 라틴어에서 유래되었으며, 단단하게 결합시킨다는 뜻을 지닌다. 일반적으로 사기(morale), 단결(association), 충성(loyalty), 팀 정신(team spirit), 팀 워크(team work) 등의 용어로 표현되기도 한다(변원태, 2007). 단체 경기에서의 경기 승패에 영향을 미치는 주요한 요인으로써(정혜민, 2011), 스포츠 팀 분야에서 오랫동안 연구의 대상이 되어 왔으며, 집단 내에서의 인간관계에 대한 연구가 수행되고 있다(주현미, 2012). Lewin (1947)은 팀 응집력을 집단 구성원에 작용하는 심리적인 힘이라고 정의하였다. 구성원을 집단에 머물게 하는 힘과 집단에서 이탈하게 하는 힘 간의 밸런스가 마이너스(-)가 될 경우, 다른 요인에 의해서 방해가 되지 않는 한 개인은 집단을 이탈하게 된다. 즉, 팀 응집력이란 사람들을 집단에 머무르도록 작용하는 힘들의 총합이자, 집단 구성원들이 집단 내에 남아 있는 정도라고 할 수 있다(Cartwright & Zander, 1953).

팀 응집력(team cohesiveness)은 팀원들이 응집하게 되는 요소가 무엇이나에 따라 두 가지로 구체화 되었다. 먼저, 사회적 관계 중심의 관점은 팀원 각자가 동일 집단의 구성원으로 서로를 얼마나 가깝게 느끼는지에 대한 척도이다(표용태, 1998). 즉, 팀 응집력은 팀원들이 상호 간에 매력을 느끼고 정서적으로 서로 유의미하다고 느끼면서 팀에 애착을 갖는 정도라 할 수 있다(Keyton & Springton, 1990). 다음으로 과업 수행 중심의 관점은 팀원들 사이에 이루어지는 과제의 성취 목표와 효과적인 수행 방법에 대해 스스로 동의하고 있는 정도라 하였다(Carron, 1988). 즉 개인 목표와 조직 목표와의 동일성과, 목표를 달성하고자 하는 집단의 방향성, 구성원 상호 간의 의지하고자 하는 경향성을 팀 응집력이라고 정의하였다(구정대, 2003). 이와 같은 내용을 종합하여 보면, 팀 응집력은 팀 내 타 구성원에 대한 매력이나 동질성, 또는 팀이 추구하는 목표나 수행하는 과업에 매력 및 동질성으로 인해 발생할 수 있다. 상호 배타적이지 않고 팀이 처해있는 상황에 따라 오히려 상호보완적이 된다. 따라서 팀 응집력이란 팀을 이루는 팀원들이 팀 내 타 구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르게 되고 결속하게 되는 힘의 총체라고 할 수 있다(주현미, 2012).

팀 응집력의 측정은 팀 구성원에게 팀 내 타인에 대한 호감 정도, 또는 얼마나 오래 집단에 머물고 싶은지를 물어보는 방법으로 측정되어 왔다(Hogg, 1992). 또한, 팀 응집력은 개인이 응집적일 수는 없기 때문에, 집단의 수준에서 개념화된(Mason & Griffin, 2002). 이

에 따라 문항 구술 방식도 “당신의 집단에 대해” 혹은 “당신 집단의 구성원들은”의 형태로 구성할 필요가 있다.

팀 응집력 측정도구는 Gruber와 Gray(1982)가 개발한 Team Cohesion Questionnaire(TCQ)가 있다. 이것은 팀 응집력을 사회적, 과업적 차원으로 구분하였으며, 사회적 응집력에 대해서는 애정 및 인정의 욕구와 구성원의 가치를, 과업 응집력에 대해서는 팀 수행력에 대한 만족도, 자신의 수행력 만족도, 과업 응집 정도를 측정한다. 이 척도는 9점 척도의 총 13개 문항으로 구성되어 있다(박영만, 2011; 주현미, 2012). Carron(1988)은 팀 응집력이란 구성원들 간에 과업의 성취목표와 효과적인 수행방법에 대한 동의적인 개념으로써 팀 응집력을 팀의 목적과 목표의 달성을 위하여 팀에 남아 상호 애착하는 경향을 반영한 역동적 과정이라고 정의하였다. 또한, 응집력은 개인과 집단측면을 포괄하는 다차원적인 구조로써 과업 응집력과 사회 응집력으로 분류하였다. 사회 응집력은 집단의 구성원들이 상호 간의 좋아하는 정도와 서로 교제를 즐기는 정도를 반영하고, 과업 응집력은 집단구성원들이 특수하고 동일한 목표달성과 과제를 성취하기 위해 함께 협력하는 정도를 반영한다. Carron(1988)은 스포츠팀의 응집력을 측정하기 위한 4개 영역, 18개 문항으로 구성된 개념적 모형을 제시하였다. 이로써 개념 모델을 통하여 응집력의 선행조건과 결과를 구체적으로 발전시키고, 응집력의 역할과 연구의 틀을 제공하는데 기여하였다(박홍규, 2013). Carless와 De Paola(2000)는 집단 환경 설문지(group environment questionnaire, GEQ)를 바탕으로 업무 팀에 적용될 수 있는 팀 응집력 측정 도구를 개발하여 소매점의 종업원들을 대상으로 측정하였다. 연구 결과 과업 응집력, 사회적 응집력, 집단에 대한 매력 등 3가지 영역으로 팀 응집력이 구분되었다.

팀 응집력과 직무 재창조의 관계를 살펴본 선행 연구로는 Wrzesniewski와 Dutton(2001), Leana 외(2009), 서배배(2014)의 연구가 있다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)은 ‘타인과의 인간관계 욕구’라는 요인이 직무 재창조에 동인이 된다고 주장하였다. 이는 팀 응집력을 통해 구현될 수 있다. 팀의 응집력이 높은 집단일수록 구성원 간의 마찰은 더욱 적게 발생하며(Dobbins & Zaccaro, 1986), 상호간의 친밀도와 이해도가 높아지며 상호 간에 이타주의적 행위로 강한 결속력을 가지기 때문이다(이방식, 구정대, 2004). Leana 외(2009)는 팀 내 상호관계가 끈끈한 정도에 따라 협력적 직무 재창조가 긍정적인 영향을 받는다고 주장하였다. 그들은 동료들과 사회적 관계(social ties)가 좋은 보육시설 교사들은 자신이 맡은 직무의 과업과 관계 영역을 변화시키고자 하는 성향이 강한 것으로 나타났다. 따라서 직무 재창조

의 활동이 팀 내 구성원간의 사회적 관계에 의해 촉진될 것으로 예측할 수 있다. 팀 응집력의 수준이 높은 팀의 경우, 개인이 지각하는 사회적 지지의 수준 또한 비례한다. 개인이 지각하는 사회적 지지는 사랑, 보살핌, 존중에 대한 개인의 지각이나 경험으로 정의된다. 사회적 지지는 과업 목적 달성에 즉각적으로 영향을 미치는 요인으로, 직무 요구를 잘 수행할 수 있도록 도와주며 직무에 필요한 자원을 지원해준다. 개인은 사회적 지지 정도를 높게 지각하면 만족감과 긍정적 정서를 느끼고, 높은 직무요구에 대해서도 더 적극적으로 대처하게 된다(Cohen & Wils, 1985). 서배매(2014)는 사회적 지지를 높게 지각하는 개인은 직무 재창조를 촉진한다는 가설을 세우고 연구하여 사회적 지지가 직무 재창조에 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 이에 팀 응집력은 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 팀 수준의 선행 변인으로 예측할 수 있다.

## 라. 팀 과업 상호의존성

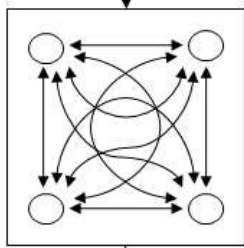
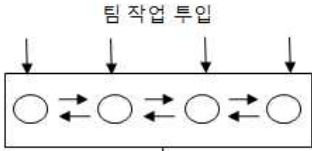
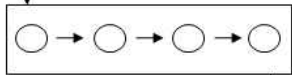
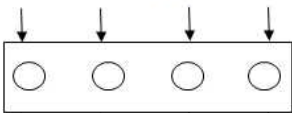

팀 연구자들은 팀의 과업 설계 요인이 팀의 프로세스와 팀의 성과를 조절하는 요인들이라고 보아왔다(Goodman et al., 1987; Manz & Sims, 1987). 특히, 팀의 과업 설계 요인 중에서 특별히 중요한 요인으로 팀 업무를 완성하는데 필요로 하는 팀 구성원들의 상호작용 정도를 나타내는 과업의 상호의존성과 임금의 상호의존성을 지적하였다(Shea and Guzzo, 1987). 과업 상호의존성과 팀의 조직유효성의 관계에 대한 연구에서 과업 상호의존성이 팀원의 동기부여에 정적인 영향을 미치고(Wong & Campion, 1991), 동기부여는 다시 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 발견했다(Saavedra, Earley & Van Dyne, 1993).

과업 상호의존성이란 집단 구성원들이 주어진 과업을 효율적으로 수행하기 위해 서로 의존하고 협력하는 정도를 의미한다(Campion, Medsker, & Higgins, 1993). 따라서 팀의 구성원들은 주어진 과업을 수행하면서 동료와의 상호의존적 관계를 발전시키고 상호의존적 과업을 기능적으로 공유하며 팀의 목표 성취를 위해 팀원들의 행위를 상호 조정 및 규제하게 된다(김신혜, 2006). 과업 상호의존성은 과업 속에 내재되어 있는 특성과 수행방법에 따라 관점이 나누어진다. 먼저, 과업의 본질적 특성으로 보는 관점이 있다. 이것은 과업에 따라 의존성이 고정되기 때문에 인위적인 변경이 어렵다는 개념이다. 초기 연구에서는 과업 상호의존성이 이처럼 과업의 본질적인 특성으로 정의 하였으나, 이후 연구에서 과업 외적인 특성을 고려하여 과업 상호의존성을 정의하는 경향이 나타났다(오영삼, 2009). 그것은 과업 상

호의존성이 과업에 따라 고정적인 측면뿐만 아니라, 과업 외적인 요소에 따라서 규정되는 측면도 존재한다는 것이다. 이에 따라 구성원이 인식하는 과업 상호의존성의 수준에는 차이가 발생한다. 예를 들어, 생산 공정 근로자가 자신의 과업을 성공적으로 수행하기 위해 숙련도가 높은 집단 내 타인의 도움을 필요로 할 경우, 구성원이 지각하는 과업 상호의존성 수준은 높을 것이다. 반면, 과업에 익숙한 구성원의 경우, 타인의 도움을 필요로 하지 않을 것이므로 과업 상호의존성을 낮게 인식할 것이다. 이러한 관점에 근거하면 집단 내 협력적 분위기, 개인의 상호의존 지각에 따라 동일한 과업을 수행하는 집단에서도 집단 간 차이, 개인 간 차이가 발생하며 개입을 통한 과업 상호의존성의 수준 변경이 가능하다(오영삼, 2009; Liden, 2004). 팀에서 과업 상호의존성이 높은 경우, 팀원들은 팀의 모든 업무에 대해 공동으로 의사결정을 하려는 태도를 보이기 때문에, 팀원의 업무와 관계가 없는 일까지 의사결정에 참여해야 한다(박기성, 황호영, 2014). 자신이 독자적으로 처리하는 직무까지 세부적으로 팀원들과 공동으로 의사결정을 해야 하기 때문에 의사결정에 과도한 시간을 사용한다(Hackman, 1983; Pearce & Ravin, 1987). 또한, 이 경우 과업 조직의 목표달성을 위해 다른 조직구성원들과 상호조정, 상호협력을 해야 하는 특징이 있으며, 과업을 수행하는 동료들 간의 협조가 활발하고 직무 수행 방법들이 상호 교류 될 때 성과가 높아진다는 것이다(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 따라서 높은 과업 상호의존성은 내적 동기에 긍정적인 영향을 줄 뿐만 아니라, 동료에 대한 책임감을 향상시켜 역할 외 행동을 강화하기도 한다(Pearce & Gregersen, 1991).

과업 상호의존성에 대한 측정은 Saavedra, Earley와 Dyne(1993)는 팀의 복잡한 과업 상호의존성을 합산적 상호의존, 연속적 상호의존, 상호적 상호의존, 집약적 상호의존으로 정리하였다. 합산적 상호의존은 모든 팀 구성원들은 개별적으로 작업활동을 하고 팀의 구성원들 사이에 작업흐름이 없는 것을 의미하고, 연속적 상호작용은 작업활동은 팀의 한 구성원에서 다른 구성원으로 이어지는 흐름을 가지고 있으나 대부분 일방향적인 것이다. 연속적 상호의존은 일정시간에 걸쳐 앞뒤로 팀 구성원들 사이에 작업활동이 흐름을 가지고 있고, 상호적 상호의존은 작업활동이 팀에게 주어지며 팀 업무를 성취하기 위한 팀으로써 구성원들은 판단하고 문제해결을 하고 협력하여 일하는 팀 과업 상호의존성을 의미한다. Arthur, Edward, Bell, Villado와 Bennett (2005)는 팀 내 상호작용이 없는 유형을 추가하여 팀 과업 상호의존성을 측정 도구를 다음 <표Ⅱ-7>과 같이 제시하였다.

<표 II-7> 팀 과업 상호의존성 측정 방식

정도	팀 업무 흐름 패턴	이미지화
팀 과업 상호의존성 높음	밀접한 상호의존 (Intensive Interdependence)	
	양방향적 상호의존 (Reciprocal Interdependence)	
팀 과업 상호의존성 중간	연속적 상호의존 (Sequential Interdependence)	
팀 과업 상호의존성 낮음	합산적 상호의존 (Pooled/Additive Interdependence)	
	상호의존 없음	

출처: Arthur, W., Edwards, B. D., Bell, S. T., Villado, A. J., & Bennett, W. (2005). Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based. Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 47(3), p. 659



과업 상호의존성과 직무 재창조와의 관계를 살펴본 선행 연구로는 Leana 외 (2009), Ghitulescu(2006), Tims와 Bakker(2010) 등의 연구가 있다. Leana 외 (2009)는 보육교사를 대상으로 진행한 직무 재창조 연구에서 직무 재창조에 과업의 상호의존성이 부적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 과업의 상호의존성은 각 업무 수행자가 자신의 직무에 대한 재량권이 낮아졌다고 인식하게 만들며, 자신의 직무를 수행할 때 상호 연계되어 있는 동료와의 커뮤니케이션과 협의 절차가 필요하기 때문에 직무 재창조가 쉽게 발생하지 않는다고 하였다. Ghitulescu(2006)는 일에서의 재량권이 증가하거나 직무복잡성이 증가하면 더 많은 심리적 임파워먼트와 자기효능감을 경험하게 되기 때문에 직무 재창조의 활동 수준이 증가한다. 상호의존성이 높은 경우에는 증가된 상호의존성 하에서 일하는 사람들이 더 많은 제약사항을 갖고 일하기 때문에 직무 재창조의 기회 지각을 감소시킨다고 하였으며, Tims와 Bakker(2010)는 상호간의 직무가 독립성이 높을수록 업무 수행자는 직무 수행이 활발하고 성과도 우수하다고 주장하였다. 반면, 직무간의 의존성이 높은 경우, 예를 들어 다른 동료의 업무 성과에 자신의 업무 성과가 종속되어 있는 경우와 같이, 팀 내 과업이 상호의존성이 높을 경우 직무에 대해 주도적이고 자발적인 변화를 주기 어렵다고 주장하였다. 이에 팀 과업 상호의존성은 직무 재창조에 부적인 영향을 미치는 팀 수준의 선행 변인으로 예측할 수 있다.

## 마. 팀 다양성

다양성(diversity)이란 옥스퍼드 영어 사전의 정의에 따르면 ‘서로 매우 다른 많은 사람이 나 물건의 범위’이라고 한다. 일반적으로 경영학 분야 연구에서의 다양성은 주로 인력의 다양성(workforce diversity), 즉 집단 구성원 간에 서로 다른 특성들이 존재함을 의미한다. 다양성을 이질성(Chatman & Flynn, 2001; Wiersema & Bird, 1993) 또는 차별(Hodson, Dovidio, & Gaertner, 2002; Hultin & Szulkin, 1999)의 관점에서 보는 연구자들이 있는 반면, 다양성의 자산적 가치에 초점을 두고 있는 연구자들도 있다(Dahlin, Weingart, & Hinds, 2005; Van der Vegt & Bunderson, 2005).

Williams와 O'Reilly(1998)는 80여 편의 다양성 연구 리뷰를 통해 다양성이 왜, 그리고 어떻게 집단 프로세스 및 성과에 영향을 미치는지에 대해 선행 연구들을 종합 분석하

여 다음과 같은 세 가지 이론적 관점을 도출하였다.

첫 번째는 사회적 범주화(social categorization) 관점이다. 사회적 범주화 이론(social categorization theory: Tajfel, 1981; Turner, 1982)과 사회적 동일시 이론(social identification theory: Abrams & Hogg, 1988; Turner, 1982)에서 사람들은 일반적으로 타 인과의 사회적 비교를 통해 자존감을 높게 유지하려는 경향이 있다고 가정한다. 이러한 과정을 자기 범주화(self-categorization)라고 부르는데, 자기 범주화 과정은 보통 인종, 성별, 연령 등의 일차적 수준의 사회적 범주에 의존하여 내집단과 외집단을 구분하게 된다 (Messick & Massie, 1989). 따라서 자기범주화 과정은 편견, 양극화, 근심 등을 증가시킨다. 사회적 범주화 관점은 다양성이 집단 만족도, 응집성, 의사소통, 협동 등의 수준을 낮추고, 갈등과 이직률을 높이는 등 집단 프로세스 및 유효성에 부정적인 영향을 미친다고 본다.

두 번째는 유사성/매력(similarity/attraction) 관점이다. 인구통계, 태도, 가치 등에 이르기 까지 어떠한 속성에 대해서 유사함을 가진 구성원들은 서로간의 매력도를 증가시킨다 (Byrne, Clore, & Worchel, 1966). 유사한 배경을 가진 사람들끼리 일상생활에서의 경험이나 가치 등을 공유하게 되어 서로 쉽게 호감을 느끼게 된다는 것이다. 반면 집단 구성원 간 배경에서 다양성이 높으면 긴장과 갈등이 높아져 이직률이 증가하고, 성과를 낮출 수도 있다고 한다. Jackson, May와 Whitney(1995)는 긍정적 자아 정체성을 유지하는데 도움을 주는 태도와 신념을 강화하는데 있어서 사회적 범주화 이론과 사회적 동일시이론이 유사성/매력 이론을 부분적으로 설명한다고 하였다. 이처럼 유사성/매력 관점 역시 다양성의 부정적 효과를 설명하는 관점으로, 다수의 연구에서 사회적 범주화 관점과 통합하여 설명하기도 한다 (Van Knippenberg, Drew, & Homan, 2004; Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu, & Salvador, 2008).

세 번째는 정보/의사결정(information/decision making) 관점이다. 집단 구성에서의 다양성은 기술, 능력, 정보와 지식을 증가시키는데 직접적으로 영향을 미쳐 집단 프로세스에 긍정적이라고 보는 관점이다. 서로 다른 다양한 견해를 가진 구성원들은 더 많은 논의와 활발한 정보탐색을 하게 될 것이고, 이로 인해 풍부한 정보를 바탕으로 새로운 지식의 창출이 가능하다는 것이다. 차별화된 의견과 관점을 지닐 수 있으므로 의사결정의 질이 높아지고, 집단 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 한다 (Ancona & Caldwell, 1992). 즉, 정보 처리와 의사결정에 있어서 다양성의 긍정적 효과를 설명하는 관점이다.

다양성이라는 것은 표면 다양성과 가치 다양성으로 구분된다. 표면 다양성은 성별, 연령, 전공, 업무배경과 근속기간 등 겉으로 드러나는 속성들에 대한 다양함의 정도이다(Lawrence, 1997; Pelled, 1996). 표면 다양성은 또 다시 크게 사회범주 다양성과 정보 다양성으로 구분할 수 있다. 사회범주 다양성이란 개개인이 태어나면서부터 속하게 되는 성별, 인종, 연령 등과 같이 변할 수 없는 특성의 집단이 구성원간 서로 다름에서부터 발생하는 것이다.

이 연구에서 살펴보고자 하는 것은 직무와 관계된 정보 다양성이다. 즉, 겉으로 드러나는 팀 구성원의 속성들에 대한 다양함의 정도이다(Lawrence, 1997; Pelled, 1996). 실증 연구의 결과에서도 다양한 경험 및 배경을 가진 사람들로 구성된 팀이 더욱 창의적으로 문제를 해결하는 것으로 밝혀져 왔다(Jackson, 1991; Milliken & Martins, 1996). 정보 다양성은 그 간의 다양성 연구 중에서 가장 활발하게 연구된 주제이다. 그 이유는 사회범주 다양성은 유의미한 방법으로 팀 성과에 실질적인 영향을 준다고 설명하기 어려운 반면, 정보 다양성은 과업과 직접적인 관련이 있는 팀 효과성의 도구일 수 있기 때문이다. Horwitz와 Horwitz(2007)는 메타연구를 통해 기능 및 교육 배경, 조직 근속기간 등의 과업관련 다양성이 의사결정, 창의/혁신, 문제해결 등의 팀의 양적 성과 및 생산량과 과업완수시간 등의 질적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

Jehn 외(1999)는 92개 팀을 대상으로 정보 다양성, 사회범주 다양성 및 가치 다양성이 갈등 및 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 이들은 정보 다양성 중 구성원간 전공의 차이를 교육배경 다양성으로, 소속부서를 기능 배경 다양성으로, 시간제 근로자 혹은 관리자 등 회사에서의 직위를 신분 다양성으로 측정하였는데, 연구의 결과 정보 다양성이 과업갈등을 증가시키고 성과에 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 이 연구에서 교육배경이나 업무경험, 팀 근속기간 다양성 등은 내재되어 있다기보다, 비교적 객관적으로 측정할 수 있는 변수들이기 때문에 정보 다양성을 측정하고자 하였다.

직무 재창조와의 관계를 직접적으로 살펴본 팀 다양성에 관련된 연구는 많지 않으며 팀 다양성과 팀 변화에 관한 연구가 주로 진행되었다. 먼저 교육배경 다양성의 경우, Wiersema와 Bantel(1992)은 다양한 교육배경을 가진 팀이 혁신적 변화추구 성향을 갖는다고 하였다. Van der Vegt와 Bunderson(2005)의 연구에서는 팀 구성원들의 전공이 다양한 경우에 학습을 촉진함으로써 실질적으로 적용 가능한 해결방안을 찾아내고, 혁신적이며 창의적인 아이디어

디어를 생산한다고 하였다.

김문주, 윤정구(2012)는 전공이라고 하는 속성은 개인의 전문성과 역량을 가장 잘 보여줄 수 있는 변수 중 하나일 뿐 아니라 팀 구성원들의 인지능력과 정보처리능력을 보여줄 수 있는 과업관련 특성이라고 하면서, 전공 다양성이 높은 팀은 그들이 가진 다양한 지식을 바탕으로 다양한 관점과 시각에서 학습을 가능하게 할 잠재력을 지닌다고 하였다. 또한, 다양한 전공배경의 인적자원으로부터 유입된 새로운 경험, 관점, 배경 등은 긍정적인 성과창출을 위해 서로의 부족한 부분을 채워주는 역할을 수행할 잠재력을 가진다고 하였다.

두 번째로 업무경험 다양성과 관련된 연구를 살펴보면, Bantel와 Jackson(1989)은 금융 산업을 대상으로 한 연구에서 TMT의 업무경험 다양성이 혁신성을 높인다는 결과를 얻었다. Zellmer-Bruhn 외(2008)의 MBA 학생들을 대상으로 진행된 실증연구에서 업무배경 다양성은 팀에 긍정과 부정의 영향을 모두 보여주었다. 조직 내 학습이 중요시되는 최근에는 팀 구성원들이 경험한 다양한 업무가 팀 내 공유학습에 크게 도움이 될 것이고, 장기적으로는 팀 성과에도 영향을 미치게 될 것이다.

세 번째로 근속기간 다양성은 서로 다른 시기에 팀에 합류한 구성원들은 서로 다른 사람들과 접촉하여 서로 다른 관점과 서로 다른 기술 및 정보를 갖게 된다. 백운정 외(2002)는 근속기간 다양성은 구성원간 상이한 관점을 통해서 얻을 수 있는 혁신적이고 창의적인 의사결정으로 조직의 경쟁력을 확보하는데 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 실증결과 근속기간 다양성이 의사결정의 신속성과 적시성을 향상시킴을 발견하였다. Jehn과 Bearukova(2004)는 포춘 500대 기업 내의 1,528개 팀을 대상으로 한 실증연구에서 근속기간 다양성이 개인성과 및 집단성과에 긍정적인 영향을 미침을 발견하였다. 이에 팀 다양성은 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 팀 수준의 선행 변인으로 예측할 수 있다.

## 바. 팀 수준 관련 변인 종합

직무 재창조와 관련된 팀 수준의 변인은 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성 등이 있다. 이상의 내용을 토대로 직무 재창조와 팀 수준 변인 간의 관계를 구명한 선행연구를 종합하여 제시하면 <표 II-8>과 같다.

<표 11-8> 직무 재창조와 팀 수준 변인 간의 관계 선행연구 종합

구분	관계	선행연구
팀 특성	팀장의 진성리더십 → 직무 재창조	김창호(2012), 정예지 외(2012), Ghitulescu(2006)
	팀 과업 지식 공유 → 직무 재창조	Ghitulescu(2006), Mayer 외(1995), Rousseau 외(1998), Edmondson(1999), Caldwell와 O'Reilly(2003)
	팀 응집력 → 직무 재창조	서배배(2014), Wrzesniewski와 Dutton(2001), Leana 외(2009)
	팀 과업 상호의존성 → 직무 재창조	Ghitulescu(2006), Leana 외(2009), Tims와 Bakker(2010)
	팀 다양성 → 직무 재창조	Bantel와 Jackson(1989), Wiersema와 Bantel(1992), Jehn 외(1999), 백윤정 외(2002), Zellmer-Bruhn 외(2008)

### III. 연구방법

#### 1. 연구설계

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 수준 및 팀 수준 변인 간의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 연구의 종속변인은 직무 재창조이며, 독립변인은 개인 수준 변인과 팀 수준 특성이다. 개인 수준 변인의 경우 심리적 특성으로는 소명의식, 주도적 성격이며 직무 특성으로는 직무 강도와 직무 자율성으로 구성된다. 팀 수준 변인은 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성으로 구성하였다.

대기업 근로자의 개인 수준의 변인인 소명의식, 주도적 성격, 직무 강도, 직무 자율성은 개인마다 서로 다른 수준을 가지게 되는 반면, 팀 수준에 해당하는 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성은 비록 개개인이 개별적으로 응답한 점수일지라도 개인이 소속되어 있는 팀의 특성을 반영한다는 점에서 다른 팀에 속한 개인 점수와 달리 독립적인 특성을 지니게 된다(Raudenbush, & Bryk, 2002).

따라서 개인 수준에 해당하는 소명의식, 주도적 성격, 직무 강도, 직무 자율성은 개인별로 고유한 값을 갖는 자료로 분석하였으며, 팀 수준에 해당하는 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성은 팀별로 하나의 값을 갖는 자료로 분석하였다.

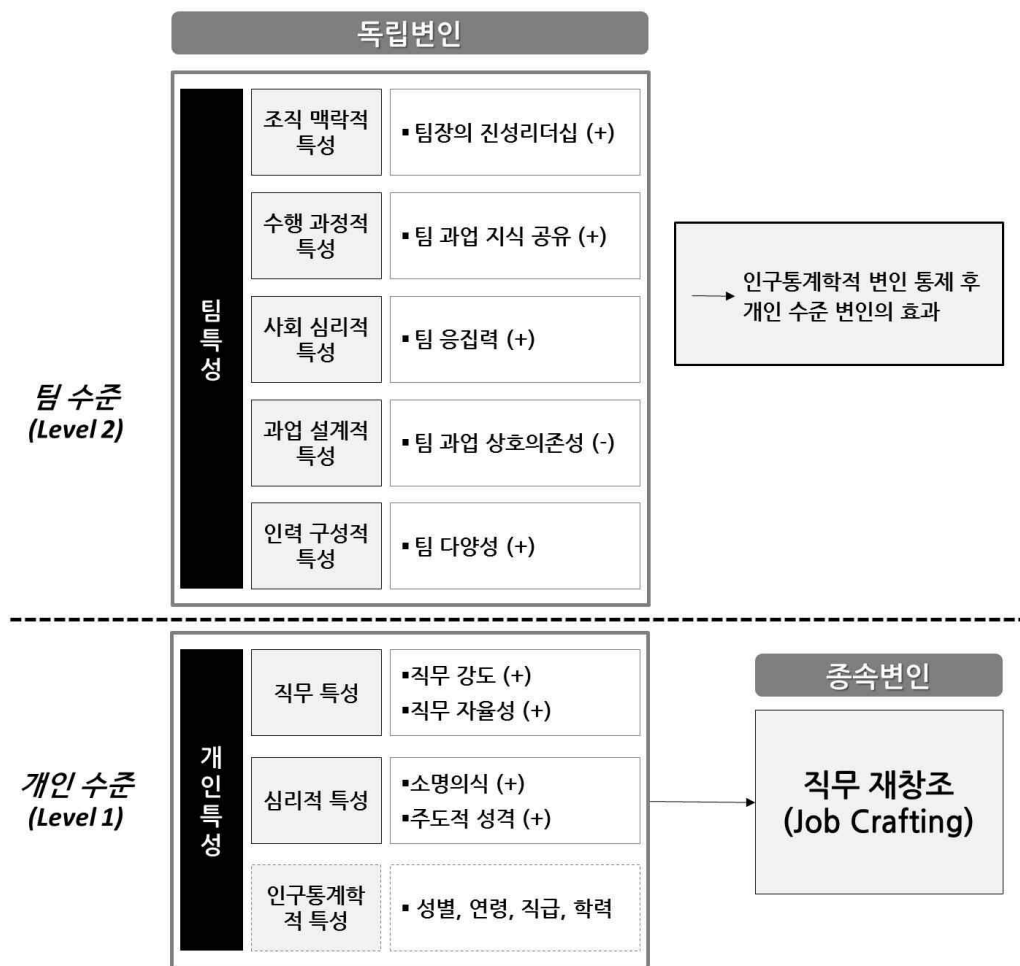
이 연구에서는 개인 수준과 팀 수준의 위계적 구조로 이루어진 변인 간의 관계 분석을 위해 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling)분석의 기초 모형(null model), 중간 모형(mean model), 연구 모형(explanatory model)을 순차적으로 설정하였다.

먼저 기초 모형(null model)은 집단 내 모형과 집단 간 모형에 독립변인을 투입하지 않고, 종속변인인 직무 재창조와 집단 구분만 있는 최소 모형에 해당한다. 이를 통해 직무 재창조에 대한 개인 및 팀 수준의 변량을 분할하고 집단 간 상관계수(Intra-class Correlation Coefficient: ICC)를 도출함으로써 직무 재창조가 팀에 따라 차이가 있는지를 구명하였다([그림 Ⅲ-1] 참조).



[그림 Ⅲ-1] 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 및 팀 수준의 변량 분할을 위한 HLM 기초모형(null model)

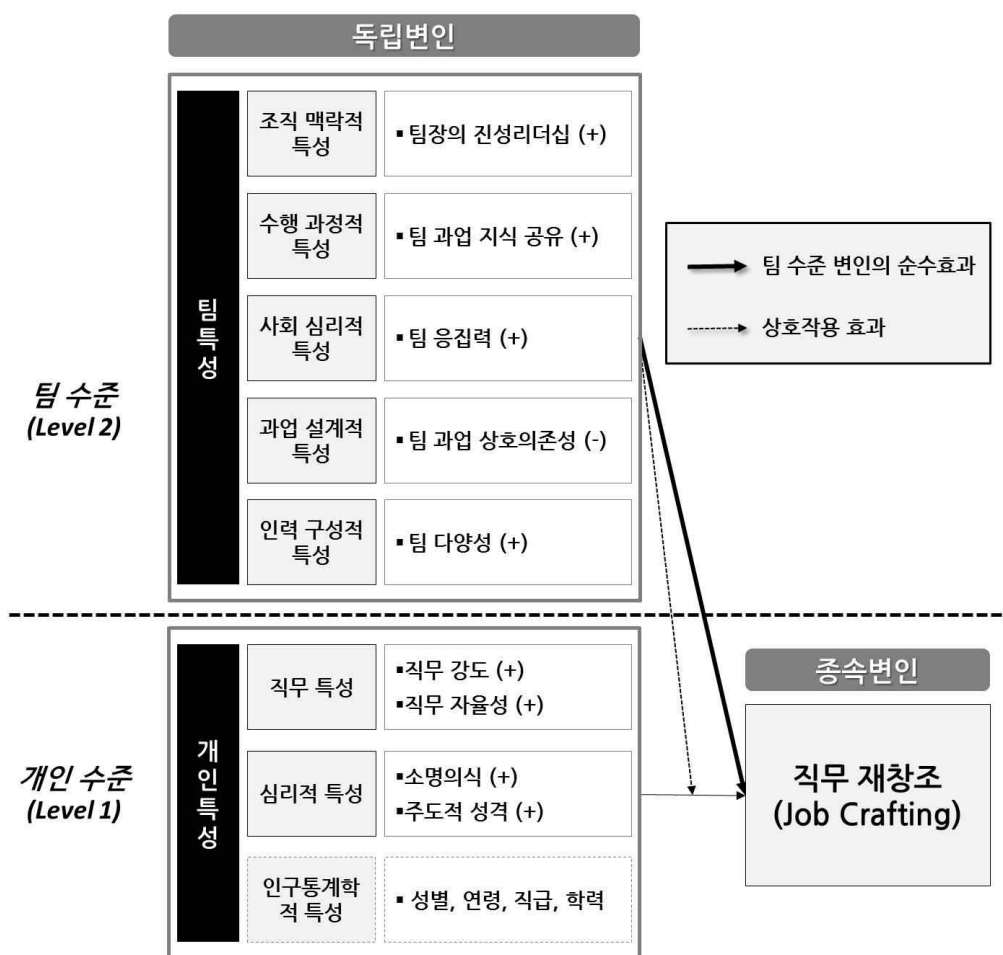
다음으로 중간 모형(mean model)은 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 효과를 구명하기 위한 것으로 인구통계학적 특성 변인(성별, 연령, 학력, 직급)을 통제한 후 심리적 특성 변인인 소명 의식, 주도적 성격과 직무 특성인 직무 강도, 직무 자율성을 투입하여 설명 변량을 산출하는 모형에 해당한다([그림 Ⅲ-2] 참조).



[그림 Ⅲ-2] 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 효과분석을 위한 HLM 중간모형(mean model)



연구 모형(explanatory model)은 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 순수 효과를 구명하고, 직무 재창조에 대한 개인 및 팀 수준 변인의 상호작용 효과를 구명하기 위한 것으로, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성(성별, 연령, 학력, 직급), 심리적 특성(소명의식, 주도적 성격), 직무 특성(직무 강도, 직무 자율성)을 투입하고, 집단 간 모형에는 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성을 투입한 모형이다([그림 Ⅲ-3] 참조).



[그림 Ⅲ-3] 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 효과 및 상호작용 효과분석을 위한 HLM 연구모형(explanatory model)

## 2. 연구대상

이 연구의 모집단은 전국의 대기업 근로자이다. 일반적으로 중소기업법 2조에 근거하여 업종별로 상시 근로자 수와 자본금 또는 매출액의 규모로 중소기업과 대기업을 구분하는 방법이 있다. 이에 따르면 자본금 업종별로 다소 차이가 있으나 제조업을 기준으로 볼 때 최대 상시 종사자 수가 300인 미만, 매출액 200억 원 이하 또는 자본금 80억원 이하에 해당되는 기업이 중소기업이며, 그 이상인 경우 대기업으로 분류한다. 하지만 이 방식으로 대기업을 분류할 때는 종업원 수, 자본금, 매출액 등에 근거한 분류가 업종별로 상이하여 일관된 기준을 정립하기 어렵다는 한계를 갖기 때문에 이 연구에서는 대한상공회의소 기업정보 사이트인 코참비즈(<http://www.korchambiz.net>)에서 제공하고 있는 30대 그룹 및 계열사의 근로자를 연구의 목표 모집단으로 설정하였다(〈표 III-1〉 참조)

<표 III-1> 30대 그룹 현황

순위	그룹명	계열사 수	순위	그룹명	계열사 수	순위	그룹명	계열사 수
1	삼성	73	11	한국도로공사	3	21	한국석유공사	1
2	한국전력공사	24	12	한국가스공사	3	22	한국철도공사	10
3	현대자동차	57	13	농협	28	23	엘에스	50
4	한국토지주택공사	5	14	한진	45	24	대우조선해양	13
5	에스케이	78	15	한화	48	25	금호아시아나	22
6	엘지	57	16	케이티	48	26	동부	58
7	롯데	70	17	두산	21	27	대림	22
8	포스코	43	18	한국수자원공사	2	28	부영	13
9	현대중공업	26	19	신세계	29	29	현대	18
10	지에스	77	20	씨제이	68	30	오씨아이	23

출처: 대한상공회의소. (2014). 30대 그룹. Retrieved November. 6, 2014, from [http://www.korchambiz.net/company/company\\_groupList.jsp](http://www.korchambiz.net/company/company_groupList.jsp)

이 연구의 대상인 대기업 근로자의 정확한 모집단의 규모를 추정하는 것은 현실적으로 불

가능하기 때문에 이 연구에서는 비확률적 표집(non-probability sampling) 중 유의표집(purposive sampling)을 사용하여 표본을 추출하였다. 확률적 표집(probability sampling)의 경우 신뢰도에 따른 적절한 표본 크기에 대한 통계적인 규칙이 있으나, 비확률적 표집의 경우에는 일반화를 위해 더 큰 표본이 필요하다는 지침 외의 특별한 규정이 없다(McMillan & Schmacher, 2006). 다만, 위계적 선형모형 분석에서는 추정과 표준오차의 정확성을 위해 집단수준에서 30개 이상의 집단이 필요하다(Kreft, 1996).

이 연구에서 대상으로 하는 팀은 그룹 및 개별 계열사 내에서 공식화된 최소한의 작업 집단(working group)이라고 할 수 있다. 구체적으로 대기업 내 ‘팀’, ‘파트’, ‘부’ 등의 용어로 표현되는 작업 집단이다. 중소기업은 작업 집단별로 구분한 팀제보다는 조직의 상황에 따라 상이한 작업을 하는 구성원도 하나의 팀으로 구성되는 경우가 있기 때문에 이 연구에서는 대기업 근로자를 연구의 대상으로 선정하였다. 또한 팀 단위 연구에 있어 통계적 설명력을 유지할 수 있는 팀 구성원의 수와 팀의 수에 대한 논의가 계속되어 오고 있다. Kuipers와 Witte(2005)는 팀워크의 발달에 대한 연구를 통해 팀 규모의 일반적인 상한선은 최대 15명이며, 규모가 더 커질 경우 구성원들 간의 과업에 대한 상호의존성이 낮아지는 경우가 많다고 하였다. 또한 Hackman(2002)와 Brander, Mark와 Hertel(2005)은 효과적인 팀의 규모가 보통 3명에서 최대 16명까지라고 하였다. 이에 따라 연구대상 팀을 인원이 최소 3명 이상 최대 16명 이하인 팀으로 설정하였다.

그러나 현실적으로 우리나라 기업조직에서 팀은 3~4명으로 이루어진 경우가 많으며, 또한 다수의 인원으로 구성된 팀이라도 현실적인 문제로 팀 구성원 모두가 참여한 팀만을 대상으로 연구를 수행하는 것은 매우 어렵다(성양경, 김명언, 2006). 이러한 환경 속에서 팀의 특성을 통계적으로 유의미하게 파악하기 위하여 단위 팀 당 몇 명 이상의 응답을 받아야 하는가에 대한 명백한 기준은 합의된 바 없으며 3명으로 구성된 팀을 대상으로 팀 수준 특성을 논할 수 있는가는 아직까지 해결되지 않은 문제이다(차운석, 2012). 그러나 기업조직의 현실적인 상황을 고려할 때 집단을 대상으로 하는 연구에서 3명 정도 구성원의 응답에 근거한 연구 결과에 대해서 통계적인 의미가 인정되고 있다(Zohar, 2002; 정예지, 이수정, 김문주, 2012; 주현미, 2012). 이러한 사항 및 유효자료를 등을 고려하여 이 연구에서는 상시 근로자 수와 자산규모 및 매출액에서 대기업의 요건을 충족시키는 30대 그룹 및 계열사를 대상으로 100개 팀, 평균 팀원 5명으로 500명을 유의표집하여 총 34개 기업, 86개 팀, 444명의 데이터를 회수하였다.

### 3. 조사도구

이 연구에서는 연구 목적을 달성하기 위한 조사도구로 설문지를 사용하였다. 설문지는 개인 수준 변인의 경우 심리적 특성으로 소명의식, 주도적 성격과 직무 특성으로는 직무 강도와 직무 자율성을 측정하는 도구로 구성하였다. 팀 수준 변인은 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성을 측정하는 도구로 구성된다 (〈표 Ⅲ-2〉 참조).

<표 III-2> 조사도구의 구성

구분				문항번호	문항 수	
종속 변인	직무 재창조		과업 재창조	I . 1~5	15	
			관계 재창조	I . 6~10		
			인지 재창조	I . 11~15		
독립 변인	개 인 수 준 (Lv 1)	인구통계학적 특성(성별, 연령, 직급, 학력)		IX. 1~4	4	
		심리적 특성	소명의식	초월적 소명	II . 1~4	12
				목적과 의미	II . 5~8	
				친사회적 동기	II . 9~12	
		주도적 성격		III. 1~10	10	
		직무 특성	직무 강도		IV. 1~8	8
			직무 자율성		IV. 9~14	6
		팀 수 준 (Lv 2)	팀 특성	팀장의 진성리더십	관계의 투명성	V . 1~5
	내면화된 도덕적 관점				V . 6~9	
	균형적인 정보 처리 과정				V . 10~12	
	자아 인식				V . 13~16	
	팀 과업 지식 공유			VI. 1~9	9	
	팀 응집력			과업 응집력	VII. 1~4	8
				사회적 응집력	VII. 5~8	
	팀 과업 상호의존성			VIII. 1	1	
	팀 다양성			교육배경 다양성	IX. 5	3
				업무경험 다양성	IX. 6	
			근속기간 다양성	IX. 7		

## 가. 직무 재창조 측정도구

이 연구의 직무 재창조(job crafting)은 “업무 수행자가 자발적으로 현재 주어진 직무의 과업 및 관계, 인지 영역을 다시 만들어 직무의 의미를 발견하는 행동”이라고 정의하였다. 직무 재창조 측정도구는 Slemp와 Vella-Brodrick(2013)이 개발한 척도(Job Crafting Questionnaire; JCQ)를 국내 대기업 상황에 적합하도록 번안하고 타당도를 검증하여 사용하였다. 문항 수는 총 15문항이며, 리커트 형 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 척도의 하위요인으로는 과업 재창조(task crafting)를 측정하는 5문항, 관계 재창조(relational crafting)를 측정하는 5문항, 그리고 인지 재창조(cognitive crafting)를 측정하는 5문항으로 구성되어 있다. Slemp와 Vella-Brodrick (2013)의 연구에서 나타난 내적일치도(Cronbach  $\alpha$ )는 과업 재창조 0.87, 관계 재창조 0.83, 인지 재창조 0.89이었다.

### 1) 내용타당도 검증

이 연구에서는 기존에 개발된 측정도구를 활용하지만, 아직 실증 연구가 활발히 진행되지 않은 측정도구를 활용하기 때문에 국내 대기업 상황에 적합하도록 전문가 패널을 통하여 내용타당도를 검토 받았다([부록 1] 참조).

전문가 패널의 선정은 조사결과의 신뢰성 확보를 위해 매우 중요한 과정이므로 전문가들의 대표성, 적절성, 전문적 지식과 능력, 참여의 성실성, 적정한 인원 수 등을 고려하여야 한다. 따라서 이 연구에서는 HRD 관련 학계 전문가와 기업체에서 근무하는 현장 전문가 등의 두 개 집단으로 구분하고, 교육학 박사학위 소지자로서 직무 재창조와 관련된 연구 수행 경험이 있는 학계 전문가 5인과 대기업 근무 경력이 5년 이상이거나 대기업 근로자 대상 교육 담당 경험이 있는 현장 전문가 5인을 전문가 패널로 선정하였다(<표 Ⅲ-3> 참조). 이러한 기준에 의해 선정된 전문가를 대상으로 Slemp와 Vella-Brodrick(2013)의 측정도구 번안에 대하여 내용이 이해하기 쉽고 명확한지 등에 대한 검토를 받았다.

<표 III-3> 직무 재창조 측정도구 내용타당도 검증을 위한 전문가 패널 선정결과

구분	내용			
HRD 연구 전문가	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 교육학 관련 박사학위 소지자</li> <li>■ 직무 수행 관련된 연구 수행 경험이 있는 자</li> </ul>			
	구분	성함	소속	직위
	1	박00	한국기술교육대학교	교수
	2	이00	아주대학교	교수
	3	조00	수원대학교	교수
	4	문00	한국직업능력개발원	부연구위원
	5	김00	한국직업능력개발원	부연구위원
HRD 현장 전문가	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 대기업 근무 5년 이상 혹은 대기업 근로자 대상 교육 담당자</li> </ul>			
	구분	성함	소속	직위
	1	전00	두하우 컨설팅	부사장
	2	서00	한국표준협회	차장
	3	박00	현대경제연구원	실장
	4	전00	LS미래원	차장
	5	최00	현대기아자동차그룹	대리

전문가 검토 결과, 전체적으로 영어 원문의 ‘work’와 ‘job’, ‘task’를 구분하여 번역할 필요가 있으며, 일반적인 동사들로 서술된 단어를 구체적인 행위 동사로 변경할 필요가 있다는 의견이 도출되었다. 세부적으로 과업 재창조 요인에서는 요인의 정의 측면에서 ‘경계에 대한 변화’라는 표현보다는 실제 범위와 수가 증가하는 것이기 때문에 ‘경계를 확장시킨다’는 개념으로 변경할 필요가 있다는 의견이 도출되었다.

또한, 관계 재창조 요인의 정의 측면에서 ‘일터’라는 장소적인 개념보다는 관계 재창조의 영역적 특성이 나타날 수 있는 ‘직무수행에서 관계하는’이라는 표현이 더 적절하다는 것과 5

번 문항의 ‘노력한다’라는 개념적 동사보다 ‘관계를 맺는다’는 행위적 동사로 수정할 필요가 있다는 의견이 도출되었다.

그리고 인지 재창조 요인에서는 정의 측면에서 현재의 정의는 과업, 관계, 인지 등이 모두 포함되어 있으니, 인지에 초점을 맞추어 재정의할 필요가 있다는 의견과 전체적으로 문항이 삶의 목적, 행복, 긍정적 영향 등의 표현을 사용하고 있어 다소 모호한 개념이 되었다는 의견이 도출되었다(부록 2 참조). 이러한 전문가 검토 의견을 반영하여 예비문항을 수정하고 예비조사용 최종 문항을 작성하였다.

## 2) 예비조사

이 연구에서는 내용타당도 검증을 통해 개발된 예비문항을 토대로 예비조사를 실시하였다. 예비조사는 대기업 근로자 99명을 임의 표집하여 실시하였다. 예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.851로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 세부 요인별로는 과업 재창조 0.704, 관계 재창조 0.677, 인지 재창조 0.798로 양호한 것으로 나타났다.

## 3) 본조사

본조사에서는 최종적으로 수정된 15개 문항에 대해 내적 일치도 계수를 산출하여 최종 신뢰도를 검정하였으며, 구인타당도를 검정하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저 내적일치도 계수를 살펴보면 직무 재창조는 전체적으로 0.858로 양호하게 나타났으며, 구인별 내적 일치도 계수는 과업 재창조 0.715, 관계 재창조 0.773, 인지 재창조 0.880로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 과업 재창조 0.313-0.798, 관계 재창조 0.581-0.740, 인지 재창조 0.674-0.840으로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 직무 재창조 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 III-4〉 참조).



<표 III-4> 직무 재창조 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
<b>과업 재창조</b>				
문항 1	1	0.798		
문항 2	1.027	0.786	0.069	14.918***
문항 3	0.904	0.612	0.075	12.036***
문항 4	0.695	0.469	0.076	9.149***
문항 5	0.49	0.313	0.081	6.055***
<b>관계 재창조</b>				
문항 6	1	0.581		
문항 7	1.827	0.740	0.172	10.652***
문항 8	1.744	0.648	0.176	9.911***
문항 9	1.333	0.602	0.141	9.444***
문항 10	1.203	0.644	0.122	9.876***
<b>인지 재창조</b>				
문항 11	1	0.674		
문항 12	1.230	0.744	0.096	12.766***
문항 13	1.365	0.771	0.104	13.163***
문항 14	1.301	0.824	0.095	13.760***
문항 15	1.324	0.840	0.108	12.211***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=243.165(df=83, p=0.000)$ , RMSEA=0.066, GFI=0.935, AGFI=0.907, NFI=0.910, RFI=0.887, IFI=0.939, TLI=0.922, CFI=0.939

주2) \*\*\*p<0.001

## 나. 심리적 특성 측정도구

### 1) 소명의식 측정도구

이 연구에서 소명의식은 자기를 넘어선 것으로부터 비롯되는 초월적 부름을 경험하는 것이며, 삶에서의 특정한 역할을 어떤 목적이나 의미를 지향하는 태도로 접근하고, 타인 지향적 가치와 목표를 주요한 동기원으로 갖는 것을 의미한다(Dik & Duffy, 2009). 이를 측정

하기 위해 Dik, Eldridge와 Steger(2008)이 개발한 Calling and Vocation Questionnaire(CVQ)를 국내의 심예린과 유성경이 번안한 한국판 소명 척도(CVQ-K)를 검사도구로 활용하였다. 총 12개 문항으로 이루어져 있으며, 초월적 소명(transcendent summons), 목적과 의미(purpose and meaning), 친사회적 동기(prosocial motivation)으로 구성된다.

초월적 소명은 개인의 진로에 대하여 자기를 넘어서는 어떤 외적 원천(예, 신, 운명, 국가, 사회 및 가족)으로부터 오는 부름을 받았다고 지각하는 것을 의미하며, 목적과 의미는 개인의 진로에서 목적 및 의미를 느끼거나 개인의 진로가 삶 전체의 목적 및 의미를 실현해 준다고 믿는 것을 의미한다. 친사회적 동기는 개인의 진로를 통해 타인 및 사회의 안녕 또는 공익에 기여한다고 느끼는 것을 의미한다. 이 연구에서 소명의식 측정도구는 초월적 소명 4개, 목적과 의미 4개, 친사회적 동기 4개 등의 문항으로 이루어져 있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도로 체크하도록 하였다.

예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.890로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 세부 요인별로는 초월적 소명 0.722, 목적과 의미 0.859, 친사회적 동기 0.848로 양호한 것으로 나타났다.

본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 소명의식은 전체적으로 0.873로 양호하게 나타났다. 구인별 내적 일치도 계수는 초월적 소명 0.668, 목적과 의미 0.864, 친사회적 동기 0.841로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 초월적 소명 0.276-0.790, 목적과 의미 0.747-0.800, 친사회적 동기 0.729-0.792로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 소명의식 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 Ⅲ-5〉참조).

<표 III-5> 소명 의식 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
<b>초월적 소명</b>				
문항 1	1.000	0.634		
문항 2	0.546	0.276	0.128	4.269***
문항 3	1.678	0.79	0.179	9.348***
문항 4	1.610	0.748	0.156	10.303***
<b>목적과 의미</b>				
문항 5	1.000	0.747		
문항 6	1.036	0.8	0.05	20.689***
문항 7	0.913	0.756	0.069	13.307***
문항 8	1.072	0.788	0.075	14.311***
<b>친사회적 동기</b>				
문항 9	1.000	0.729		
문항 10	1.296	0.792	0.087	14.898***
문항 11	1.139	0.747	0.081	14.038***
문항 12	1.12	0.748	0.077	14.613***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=243.820(df=46, p=0.000)$ , RMSEA=0.092, GFI=0.929, AGFI=0.880, NFI=0.918, RFI=0.882, IFI=0.934, TLI=0.905, CFI=0.934

주2) \*\*\*p<0.001

## 2) 주도적 성격 측정도구

이 연구에서 주도적 성격(proactive personality)은 조직구성원이 자신이 속한 환경에 비교적 구속되지 않고 환경의 변화에 영향력을 미치는 행위를 하는 경향을 의미한다(Bateman & Crant, 1993). 이를 측정하기 위해 Bateman과 Crant(1993)가 개발한 주도적 성격 척도(proactive personality scale)를 국내 실정에 맞게 번안한 이동하(2006)의 측정도구를 활용하였다.

이는 총 10개 문항으로 이루어져 있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도로 체크하도록 하였다. 이 연구에서는 예비조사 과정을 거쳐 타당도와 신뢰도를 확보하여 본 조사의 도구로 활용하였다. 예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.850로 높게 나타났다으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가 하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 주도적 성격은 전체적으로 0.871로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 표준화 계수는 0.558-0.697로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 주도적 성격 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 III-6〉 참조).

<표 III-6> 주도적 성격 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.583		
문항 2	1.403	0.678	0.131	10.737***
문항 3	1.364	0.697	0.111	12.333***
문항 4	1.401	0.647	0.134	10.417***
문항 5	1.397	0.650	0.134	10.445***
문항 6	1.392	0.581	0.145	9.595***
문항 7	1.203	0.558	0.129	9.355***
문항 8	1.199	0.660	0.114	10.551***
문항 9	1.479	0.631	0.146	10.131***
문항 10	1.331	0.621	0.132	10.113***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=124.139(df=31, p=0.000)$ , RMSEA=0.082, GFI=0.947, AGFI=0.906, NFI=0.926, RFI=0.893, IFI=0.944, TLI=0.917, CFI=0.943

주2) \*\*\*p<0.001

## 다. 직무 특성 측정도구

직무 특성(job characteristics)이란 조직구성원의 각기 다른 직무의 속성을 묘사하는 차원으로, 이 연구에서는 직무 강도와 직무 자율성을 의미한다.

### 1) 직무 강도 측정도구

이 연구에서 직무 강도(job demand)는 업무 수행자 자신에게 부과된 업무량이 과중하여 심리적으로 부담이 되는 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위해 Janssen(2000)가 개발한 8개 문항의 측정도구를 활용하였다. 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도로 체크하도록 하였다. 이 연구에서는 예비조사 과정을 거쳐 타당도와 신뢰도를 확보하여 본 조사의 도구로 활용하였다. 예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.865로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다.

본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 직무 강도는 전체적으로 0.871로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 표준화 계수는 0.428-0.884로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 직무 강도 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 Ⅲ-7〉 참조).

<표 III-7> 직무 강도 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.428		
문항 2	2.218	0.858	0.243	9.138***
문항 3	1.767	0.708	0.205	8.600***
문항 4	2.326	0.822	0.258	9.032***
문항 5	2.383	0.884	0.259	9.207***
문항 6	1.223	0.451	0.176	6.949***
문항 7	1.479	0.556	0.191	7.737***
문항 8	2.068	0.665	0.246	8.400***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=90.969(df=18, p=0.000)$ , RMSEA=0.096, GFI=0.950, AGFI=0.900, NFI=0.948, RFI=0.919, IFI=0.958, TLI=0.934, CFI=0.957

주2) \*\*\*p<0.001

## 2) 직무 자율성 측정도구

이 연구에서 직무 자율성(job autonomy)은 직무와 관련된 자율성과 의사결정 권한이 어느 정도 보장되어 있는지에 대한 지각으로서, 업무 수행 중 요구되고 허용되는 직무와 관련된 독자성, 창의성, 자유성의 정도이다. 이 연구에서는 Campebl1 외(1970)을 활용하고, 임현철(2010)이 사용한 문항을 사용하였다. 총 6개 문항으로 이루어져 있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도로 체크하도록 하였다. 이 연구에서는 예비조사 과정을 거쳐 타당도와 신뢰도를 확보하여 본 조사의 도구로 활용하였다.

예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.864로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가 하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 직무 자율성은 전체적으로 0.840로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 표준화 계수는 0.561-0.849로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 직

무 자율성 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 III-8〉 참조).

<표 III-8> 직무 자율성 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.641		
문항 2	1.187	0.704	0.084	14.184***
문항 3	1.476	0.849	0.116	12.762***
문항 4	1.011	0.599	0.098	10.359***
문항 5	1.052	0.658	0.094	11.170***
문항 6	0.907	0.561	0.092	9.894***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=23.071(df=7, p=0.000)$ , RMSEA=0.072, GFI=0.984, AGFI=0.952, NFI=0.977, RFI=0.950, IFI=0.984, TLI=0.965, CFI=0.983

주2) \*\*\*p<0.001

## 라. 팀 특성 측정도구

### 1) 팀장의 진성리더십 측정도구

이 연구에서 진성리더십(authentic leadership)은 긍정심리학의 역량과 고도로 발전된 조직적 맥락을 기반으로 리더와 동료들의 자기인식 및 자기규제 행위를 발생시켜, 긍정적인 자기발전을 강화하는 과정을 의미하며(Luthans & Avolio, 2003), 리더십 수준을 측정하기 위해 Walumbwa 외(2008)의 진성 리더십 측정도구(Authentic Leadership Questionnaire: ALQ)를 활용하였다. 이 측정도구는 관계의 투명성 5개 문항, 내면화된 도덕적 관점 4개 문항, 균형적인 정보 처리 과정 3개 문항, 자아 인식 4개 문항 등 4개 영역의 총 16개 문항으로 구성되어 있다. 관계의 투명성이란 타인들에게 자신의 생각과 의견을 표현할 수 있는 기회를 제공함으로써 타인들과 개방적인 관계를 형성하는 정도를, 내면화된 도덕적 관점은 높은 수준의 도덕적, 윤리적 기준을 설정하고 그에 따라 행동하는 정도를 의미한다. 균형적인 정보 처리 과정은 특정 사안에 대한 의사결정을 내리기 위해 주변 사람들에게 의견을 구하고 다양한 관점을 고려하는 정도를, 자아인식이란 타인들이 자신을 어떻게 생각하는지, 자신

이 타인에게 어떤 영향을 미칠 수 있는지, 그리고 자신의 강점과 한계점이 무엇인지 인식하는 정도를 의미한다. 이 연구에서는 응답자의 반응범위로 5점 리커트 척도를 활용하였다.

예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.942로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 세부 요인별로는 관계의 투명성 0.837, 내면화된 도덕적 관점 0.878, 균형적인 정보 처리 과정 0.675, 자아 인식 0.879로 양호한 것으로 나타났다. 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가 하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 팀장의 진성리더십은 전체적으로 0.941로 양호하게 나타났으며, 구인별 내적 일치도 계수는 관계의 투명성 0.842, 내면화된 도덕적 관점 0.871, 균형적인 정보 처리 과정 0.652, 자아 인식 0.876으로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 관계의 투명성 0.581-0.807, 내면화된 도덕적 관점 0.761-0.847, 균형적인 정보 처리 과정 0.395-0.898, 자아 인식 0.811-0.789로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 팀장의 진성리더십 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 Ⅲ-9〉 참조).



<표 III-9> 팀장의 진성리더십 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
<b>관계의 투명성</b>				
문항 1	1.000	0.647		
문항 2	1.322	0.807	0.092	14.374***
문항 3	1.366	0.787	0.097	14.100***
문항 4	1.201	0.777	0.086	13.961***
문항 5	0.888	0.581	0.081	10.957***
<b>내면화된 도덕적 관점</b>				
문항 6	1.000	0.847		
문항 7	0.869	0.777	0.045	19.192***
문항 8	0.984	0.791	0.050	19.712***
문항 9	0.907	0.761	0.049	18.624***
<b>균형적인 정보 처리 과정</b>				
문항 10	1.000	0.395		
문항 11	1.497	0.730	0.191	7.855***
문항 12	2.015	0.898	0.247	8.173***
<b>자아 인식</b>				
문항 13	1.000	0.789		
문항 14	0.931	0.811	0.050	18.511***
문항 15	0.898	0.806	0.049	18.358***
문항 16	0.941	0.804	0.051	18.314***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=448.007(df=98, p=0.000)$ , RMSEA=0.090, GFI=0.881, AGFI=835, NFI=0.903, RFI=0.881, IFI=0.923, TLI=0.905, CFI=0.922

주2) \*\*\*p<0.001

## 2) 팀 과업 지식 공유 측정도구

이 연구에서 팀 과업 지식 공유(sharedness of team related knowledge)란 팀 구성원들이 업무를 수행하는데 필요한 구체적인 과업 지식과 진행 프로세스를 얼마나 유사하게 이해하고 해석하는가의 정도를 의미한다(김문주, 윤정구, 2012).

이 연구에서 Johnson 외(2007)가 개발한 5개 요인의 42개 세부문항에서 과업과 관련된 지식의 공유를 묻는 4개 문항과 팀웍의 공유를 보여주는 5개의 문항을 선별한 김문주와 윤정구(2012)의 문항을 사용하였다. 총 9개 문항으로 이루어져 있으며, 응답자의 반응범위는 5점 리커트 척도로 체크하도록 하였다. 이 연구에서는 예비조사 과정을 거쳐 타당도와 신뢰도를 확보하여 본 조사의 도구로 활용하였다.

예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.890로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 팀 과업 지식 공유는 전체적으로 0.784로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 표준화 계수는 0.566-0.872로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 팀 과업 지식 공유 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 Ⅲ-10〉 참조).

<표 III-10> 팀 과업 지식 공유 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
문항 1	1.000	0.762		
문항 2	1.146	0.839	0.062	18.470***
문항 3	1.197	0.872	0.062	19.282***
문항 4	0.974	0.759	0.059	16.421***
문항 5	0.826	0.703	0.055	15.028***
문항 6	0.832	0.663	0.059	14.116***
문항 7	1.088	0.669	0.076	14.248***
문항 8	0.870	0.566	0.073	11.841***
문항 9	0.915	0.618	0.070	13.068***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=146.430(df=24, p=0.000)$ , RMSEA=0.103, GFI=0.934, AGFI=0.876, NFI=0.939, RFI=0.908, IFI=0.948, TLI=0.922, CFI=0.948

주2) \*\*\*p<0.001

### 3) 팀 응집력 측정도구

이 연구에서 팀 응집력(team cohesive)이란 구성원들이 팀 내 타 구성원들과의 관계나 팀이 추구하는 목표 및 과업에 대해 매력 및 동질성을 느끼게 되어 지속적으로 팀에 머무르게 되고 결속하게 되는 힘의 총체로, 구체적으로는 Carless와 De Paola(2000)가 제시한 과업 응집력(task cohesion), 사회적 응집력(social cohesion)을 의미한다(주현미, 2012). 여기서 과업 응집력은 팀이 업무 과제 또는 과업을 달성하기 위하여 단결되고 헌신하는 정도를 의미하고, 사회적 응집력은 팀 구성원들이 함께 어울리기를 좋아하는 정도를 의미한다. 팀의 응집력을 측정하기 위하여 Carless와 De Paola(2000)가 업무 팀의 상황에 맞도록 수정한 척도 중 과업 응집력과 사회적 응집력 부분을 활용한 주현미(2012)의 도구를 활용하였다. 과업 응집력 4문항, 사회적 응집력 4문항으로 총 8문항으로 구성되어 있으며, 이 중 과업 응집력 3문항, 사회적 응집력 3문항 등 총 6문항은 역배점으로 구성되어 있어 신뢰도 및 타당도 분석 시 역코딩하였다. 응답 방식은 5점 척도이며, 역배점 문항에 대해 역코딩 한 뒤 결

과 점수가 높을수록 팀의 과업 응집력, 사회적 응집력이 높은 것을 의미한다.

예비조사에서 나타난 문항 전체의 내적 일치도 계수는 0.815로 높게 나타났으며, 연구에 활용하기에 양호한 것으로 나타났다. 세부 요인별로는 과업 응집력 0.805, 사회적 응집력 0.778로 양호한 것으로 나타났다. 해당 항목 제거 시 신뢰도가 증가 하는 경우는 모든 문항에서 발견되지 않았다.

본 조사에서의 내적일치도 계수를 살펴보면 팀 응집력은 전체적으로 0.784로 양호하게 나타났으며, 구인별 내적 일치도 계수는 과업 응집력 0.686, 사회적 응집력 0.800로 양호한 것으로 나타났다. 또한, 구인타당도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과 모든 문항이 각 구인에 유의한 것으로 나타났다. 구인별 표준화 회귀계수는 과업 응집력 0.420-0.732, 사회적 응집력 0.537-0.945로 양호한 것으로 나타났다. 모형 적합도 역시  $\chi^2$ 를 제외한 대부분의 지수가 적합한 것으로 나타났다. 따라서 팀 응집력 측정도구는 신뢰도와 구인타당성을 확보하였다고 할 수 있었다(〈표 Ⅲ-11〉 참조).

<표 Ⅲ-11> 팀 응집력 측정도구의 확인적 요인분석 결과

측정변인	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차 (S.E.)	기각률 (C.R.)
<b>과업 응집력</b>				
문항 1	1.000	0.420		
문항 2	1.677	0.649	0.237	7.070***
문항 3	1.590	0.582	0.233	6.811***
문항 4	1.838	0.732	0.254	7.235***
<b>사회적 응집력</b>				
문항 5	1.000	0.545		
문항 6	1.927	0.945	0.159	12.120***
문항 7	1.740	0.838	0.145	11.989***
문항 8	1.027	0.537	0.112	9.161***

주1) 적합도 지수:  $\chi^2=83.190(df=19, p=0.000)$ , RMSEA=0.087, GFI=0.956, AGFI=0.916, NFI=0.928, RFI=0.894, IFI=0.944, TLI=0.917, CFI=0.943

주2) \*\*\*p<0.001

#### 4) 팀 과업 상호의존성 측정도구

팀 과업 상호의존성(team task interdependent)은 팀 구성원들이 업무를 수행 하는데 있어서 서로에게 상호의존하고 협조하는 정도를 의미한다(김신혜, 2006). 이 연구에서는 Arthur와(2005)가 개발한 문항을 사용하였다. 총 1문항으로 구성되어 있으며 각각의 작업흐름 패턴에 대한 설명과 그림으로써 응답자의 이해를 돕고 있다.

#### 5) 팀 다양성 측정도구

이 연구에서 팀 다양성이란 정보 다양성으로 교육배경 다양성과 업무경험 다양성, 근속기간 다양성을 의미한다. 교육배경 다양성 및 업무경험 다양성에 대한 자료는 일반적으로 범주형 변수의 처리에 사용하는 엔트로피에 기초한 지수를 계수화 하는 방법을 사용하였다. 이는 Ancona와 Caldwell(1992), Tsui와 Gutek(1999) 등의 연구에서 사용되었으며, 국내 연구들(권석균, 최보인, 2012; 성상현 외, 2007)에서도 사용된 방법이다.

$$\text{다양성} = - \sum_{i=0}^S [P_i * \ln(P_i)]$$

교육배경 다양성은 팀 구성원들이 대학에서 학사과정 중 전공한 분야의 다양성을 의미한다. 전공은 상경계, 사회과학계, 인문계, 공학계, 자연계, 예체능계의 6가지로 구분하여 응답하도록 하였으며, 역시 위의 식에 의하여 계산하였다. 전공 다양성을 측정하는 과정을 설명하기 위해 두 팀을 예로 들어보기로 한다. A팀의 구성원이 10명이고 상경계 4명, 사회과학계 3명, 인문계 2명, 예체능계 1명일 때, 전공 다양성은  $1.279\{-[4/10*\ln(4/10) + 3/10*\ln(3/10) + 2/10*\ln(2/10) + 1/10*\ln(1/10)]\}$ 가 되고, B팀의 구성원이 7명이고 상경계 1명, 사회과학계 4명, 공학계 2명일 때, 전공 다양성은  $0.955\{-[1/7*\ln(1/7) + 4/7*\ln(4/7) + 2/7*\ln(2/7)]\}$ 가 된다. 따라서 두 팀 중 A팀의 전공 다양성이 더 높다.

업무경험 다양성은 구성원들이 얼마나 다양한 업무를 경험했는지 알아보기 위해 현재 팀에 소속되기 전에 근무했던 타 부서의 숫자를 조사하였다. 예를 들어 이전에 2개 부서에 근무한 후 현재 팀에 소속되었다면, 업무경험은 2회가 된다. 이렇게 구성원들의 타 부서 근무

경험 횟수를 범주화하여, 위의 범주형 변수의 처리에 사용하는 엔트로피에 기초한 지수를 계수화 하는 방법에 의해 계산하였다. 예를 들어 A팀의 총원이 7명이고, 타 부서 근무경험 횟수가 0회인 구성원이 3명, 2회인 구성원이 2명, 3회인 구성원이 2명인 경우,  $0.994 = -[3/7 * \ln(3/7) + 2/7 * \ln(2/7) + 2/7 * \ln(2/7)]$ 가 된다.

근속기간 다양성은 연령은 집단별 표준편차의 크기가 그 자체로 연령 다양성을 나타내주지만, 근속기간 다양성의 경우에는 Allison(1978)이 제시한 방법에 따른 팀별로 산정된 연속형 자료의 변동계수(coefficient of variation)가 더 적합한 지표이다. 변동계수는 절대적 차이보다는 상대적 차이에 민감하며, 등간척도 자료의 산포를 나타내기 위해 분산 또는 표준편차보다 더욱 바람직하다고 한다(Allison, 1978). 팀 근속 평균이 낮은 팀의 경우에는 평균이 높은 팀의 경우에 비해 표준편차의 크기가 대변해주는 구성원 간 서로 다름이 더 큰 의미를 갖기 때문이다.

따라서 권석균, 최보인(2012), Ancona와 Caldwell(1992), Chatman와 Flynn(2001), Pfeffer와 Charles(1987) 등의 연구에서와 같이 각 팀별로 해당 변수의 표준편차를 팀의 평균값으로 나눈 것을 팀 근속기간 다양성으로 산정하였다. 이 연구에서 팀 다양성 변수는 교육배경 다양성과 업무경험 다양성, 근속기간 다양성의 합을 의미한다.

## 마. 통제 변인

이 연구에서 대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인 간의 위계적 관계를 보다 정확하게 검증하기 위하여 대기업 근로자의 직무 재창조에 영향을 미칠 수 있다고 생각되는 인구통계학적 특성 변인을 통제 변수로 설정하였다.

대기업 근로자의 직무 재창조에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 특성 변인에 대한 선행연구를 고찰한 결과, 성별, 연령, 직급, 학력 등(서배배, 2014; 조주연, 2014; 임명기 외, 2014; Tims, Bakker, & Derks, 2012)이 핵심적으로 제시되고 있음을 알 수 있었다. 이에 이 연구에서는 응답자의 성별, 연령, 직급, 최종 학력을 통제 변수로 설정하였다.

#### 4. 자료수집

자료의 수집은 대기업에 재직 중인 근로자를 대상으로 이루어졌다. 표집을 위해 선정된 대기업 팀에 속해 있는 설문 수거 담당자에게 협조를 구하였다. 해당 담당자에게 개별적인 연락을 취하여 이 연구의 취지와 설문 응답 시 유의사항을 설명하고 응답 가능한 팀원 수와 해당 기업의 산업군과 응답 팀의 직무를 파악하였다. 이후 각 팀 설문 수거 담당자에게 온라인 설문 주소 링크를 송부하거나 이메일을 통해 설문지를 발송하는 방식을 취하였다. 또한, 회수율을 높이기 위하여, 설문을 완료한 사람에게 답례품을 증정하였다.

자료의 배포 및 수집은 2014년 11월 10일부터 11월 23일까지 약 2주간에 걸쳐 진행되었으며, 총 500부의 설문지 중 34개 기업, 86개 팀, 444부가 회수되어 회수율은 88.8%였다. 회수된 444부의 설문지 중 불성실한 응답이나 한 문항이라도 응답하지 않은 설문 30부를 제외하였으며 최종적으로 총 32개 기업, 76개 팀의 414명의 팀원 자료를 분석에 활용하였다.

수집된 자료에서 나타난 연구대상의 일반적인 특성은 <표 Ⅲ-12>와 같다. 성별은 남성(71.3%)이 여성(28.7%)에 비해 많았으며, 연령은 30세 이하(46.6%), 직급은 사원/주임급(42.3%), 학력은 4년제 대졸(73.2%)로 가장 많았다.

<표 III-12> 응답자의 일반적 특성(개인)

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	여성	119	28.7
	남성	295	71.3
연령	30세 이하	193	46.6
	31세 ~ 40세	175	42.3
	41세 이상	46	11.1
직급	사원/주임급	187	45.2
	대리/선임급	126	30.4
	과장/책임급	60	14.5
	차장/수석급	25	6.0
	부장급 이상	16	3.9
학력	전문대졸 이하	34	8.2
	4년제 대졸	303	73.2
	석사	71	17.1
	박사	6	1.5
계		414	100.0

수집된 자료에서 나타난 연구대상의 일반적인 팀의 특성은 <표 III-13>와 같다. 산업군은 제조업(48.7%)로 가장 많았으며, 직무는 관리직(32.9%)로 가장 많았다.



<표 III-13> 응답자의 일반적 특성(팀)

구분		빈도(팀 수)	백분율(%)
산업군	제조업	37	48.7
	건설업	10	13.1
	정보서비스업	6	7.9
	금융 및 보험업	4	5.3
	기술 서비스업	8	10.5
	교육 서비스업	11	14.5
직무	관리	25	32.9
	영업	20	26.3
	연구	21	27.6
	생산	10	13.2
계		76	100.0

## 5. 자료분석

이 연구에서 수집된 자료는 Windows SPSS 21.0 프로그램을 이용한 기술통계 분석(빈도, 백분율, 평균, 표준편차)과 HLM 6.0 for Windows 프로그램을 이용한 위계적 선형모형 분석을 실시하였다.

위계적 선형모형(HLM: Hierarchical Linear Modeling)은 다수준(multilevel) 모형을 분석하기 위해 고안된 분석기법이다. 조직은 개인과 집단을 포함하고 있기 때문에 속성 자체를 다수준으로 볼 수 있다(Kozlowski & Klein, 2000). 그런데 각 개인이 속한 집단의 특성을 반영하지 않고 일반적인 다중회귀분석을 사용하게 되면, 상위 수준이 갖고 있는 영향을 고

려하지 않게 된다. 즉 상위수준의 오차변량과 개인수준의 오차변량을 분할하지 않게 되어, 상위 수준(팀, 기업, 국가, 학교 등)의 특성을 반영하지 못하게 되는 것이다(이혜정, 2012). 그러나 연구자들은 HLM을 사용함으로써 하위 수준의 잔차와 상위 수준의 잔차를 명시적으로 모형화 할 수 있게 되어 최소자승법을 사용하였을 경우보다 더욱 정확하고 향상된 분석을 할 수 있다고 주장한다(Luke, 2004). HLM에서는 동일한 집단에 속한 개인은 다른 집단과 비교해서 더 큰 유사성이 존재한다고 가정한다(Hofmann, 1997). 또한 HLM에서는 개인의 예측변인뿐만 아니라 팀, 조직, 국가 등의 개인보다 상위 수준의 변인을 가지고 상위수준의 변수가 주는 맥락적인 효과에 의한 영향을 고려하여 종속변수를 예측한다. 따라서 개인 수준의 직무 재창조에 영향을 미치는 팀 수준의 효과를 검증하기 위한 이 연구의 목적을 달성하기 위해 다른 분석수준 사이에서 발생하는 상호작용 관계(cross-level interaction)를 다루는 HLM을 이용하여 분석하였다.

다수준 분석의 장점은 첫째, 하나의 모형으로 개인과 집단 특성을 함께 파악함으로써 생태학적 오류(ecological fallacy)와 개인주의적 오류(individualistic fallacy)를 극복할 수 있다는 점이다. 생태학적 오류는 집합적 수준의 관계로부터 개인수준의 관계를 추론할 때 나타나는 오류로서 집합적 수준에서 측정된 두 변수 사이에 어떤 관계가 존재한다고 해서 항상 개인 수준에서도 동일한 관계가 나타날 것이라고 추론하는데서 발생한다(Macintyre & Ellaway, 2003). 개인주의적 오류는 개인에 관한 데이터를 가지고 환경에 대한 정보를 잘못 추론하는 것으로 개인수준의 데이터를 과대평가하고 집합적 수준이나 맥락수준의 데이터를 과소평가하는 것을 말한다(Scheuch, 1969).

둘째, 한 단계 이상을 파악함으로써 심리적 특성과 집단적 맥락차이를 구분할 수 있다. 한 국가에는 여러 유형의 개인들이 살며 이러한 개인들의 차이 때문에 국가 간의 차이가 나타난다고 구성적으로 설명할 수 있다. 국가 맥락은 개인 특성에 영향을 주거나 개인 특성과 상호작용할 수 있다. 이러한 개인과 국가요인의 상대적 중요성이나 이들의 상호작용을 분석하기 위해서는 다수준 분석모형이 사용된다. 이는 개인수준과 집단수준의 특성을 동시에 파악함으로써 국가 간의 차이를 발생시키는 요인을 발견할 수 있기 때문이다(Duncan et al., 1998).

이러한 장점에도 불구하고 다수준 분석은 근본적인 한계를 몇 가지 지니고 있다(Bauer, 2003). 첫째, 다수준 분석은 단일의 반응변수만을 모형화 하므로 다양한 관찰변수들을 통해 설명되는 잠재요인들을 결합시켜 측정모형을 구성하는 것이 어렵다. 둘째, 다수준 분석은 일

반 회귀분석과 마찬가지로 사회과학 연구에서 고려되는 두 개 이상의 잠재요인들 사이의 인과적 관련성을 모형화 할 수 없으며 특히 매개효과를 포함한 복잡한 구조관계에 대해서는 연구할 수 없다. 마지막으로 다수준 분석은 전체모형의 적합도에 대한 추론적 검증을 쉽게 사용할 수 없다.

이 연구에서 직무 재창조에 영향을 미치는 변인은 개인과 팀이라는 2개의 서로 다른 수준의 위계적 자료 구조의 속성을 지니고 있다. 따라서 이 연구에서는 개인수준과 팀 수준을 모두 고려하면서 각 수준의 잔차(residuals)를 함께 제공하여 독립변수들에 대한 적합한 수준을 유지하면서 상·하위 수준의 분산을 함께 고려할 수 있는 통계분석 방법인 위계적 선형 모형 분석을 활용하였다. 위계적 선형모형 분석은 전통적인 통계기법인 분산분석이나 회귀 분석에서 측정수준이 다른 자료를 개인 또는 조직수준으로 분산(disaggregation)시키거나 집합(aggregation)시킴으로써 유발되는 통계적 오류를 극복한 모형이다(Raudenbush & Bryk, 2002). 이를 위해 우선, 다층자료로부터 기초 정보를 수집하고, 종속변인의 전체변량을 집단 간 변량과 집단 내 변량으로 분할하기 위해 기초모형을 설정하고, 무선효과 일원변량분석(one-way ANOVA with random effects Model)을 실시하여 집단 내 상관계수(ICC)를 산출하였다. 다음으로 개인 수준(심리적 특성, 직무 특성)변인의 설명변량을 산출하기 위해 집단 내 모형에 독립변인을 투입하는 중간모형으로 무선효과 회귀계수모형(random-coefficients regression model)을 설정하였다. 이 단계에서는 우선 개인수준에 해당하는 심리적 특성(소명의식, 주도적 성격), 직무 특성(직무 강도, 직무 자율성) 변인만을 투입하고 팀 수준의 변량을 설명하는 변인을 투입하지 않았다. 이에 절편 및 기울기 계수가 조직에 따라 무선히 변화하는 것으로 간주하며, 기초모형과의 변량 추정치 비교를 통해 개인수준 변인의 설명변량을 산출하였다.

마지막으로 중간모형에 팀 수준(팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성)의 독립변인을 투입하는 최종 연구모형으로 절편-기울기 결과모형(intercepts-and slopes-as-outcomes model)을 설정하였다. 이를 통해 팀 수준 변인의 순수 설명변량을 산출하는 한편, 개인 수준과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과를 파악하였다. 모든 연구 모형은 유의수준 0.05에서 검정하였으며, 이 연구에서는 개인 수준과 팀 수준의 위계적 구조로 이루어진 변인 간의 관계를 분석하기 위해 위계적 선형모형 분석의 기초 모형(null model), 중간 모형(mean model), 연구 모형(explanatory model)을 순차적으로 설정하였다.

## 가. 기초모형 분석(무선효과 일원변량분석)

위계적 선형모형 분석의 첫 번째 단계로 다층자료로부터 기초 정보를 수집하고, 직무 재창조의 전체변량을 집단 간 변량과 집단 내 변량으로 분할하기 위한 목적으로 기초 모형을 설정하고, 무선효과 일원변량분석(one-way ANOVA with random effects model)을 실시하였다. 기초 모형은 집단 내 모형과 집단 간 모형으로 구분되며, 집단 간 모형을 집단 내 모형에 대입하여 통합 모형을 얻을 수 있다.

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij} \quad (\gamma_{ij} \sim N(0, \sigma^2))$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j} \quad (\mu_{0j} \sim N(0, \tau_{00}))$$

$$\text{통합 모형 : } Y_{ij} = \gamma_{00} + \mu_{0j} + \gamma_{ij}$$

## 나. 중간모형 분석(무선효과 회귀계수 모형)

위계적 선형모형 분석의 두 번째 단계로 개인 수준의 독립변인이 집단 내 변량을 얼마나 설명할 수 있는지를 구명하기 위한 목적으로 집단 내 모형에 독립변인을 투입하는 중간 모형으로 무선효과 회귀계수모형(random-coefficients regression model)을 설정하였다. 이 연구에서는 인구통계학적 변인을 통제한 상태에서 개인 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인만을 투입하고, 집단 간 모형에는 독립변인을 투입하지 않은 모형을 설정하였다(1모형).

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{직급}) + \beta_{3j}(\text{학력}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j}$$

다음으로 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인과 개인 수준 변인을 동시에 투입하고, 집단 간 모형에는 독립변인을 투입하지 않은 모형을 설정하였다(2모형). 마지막으로 두 모형 간의 집단 내 변량 변화량과 기초 모형의 집단 내 변량 추정치 간의 비교를 통해 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출하였다.

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{직급}) + \beta_{3j}(\text{학력}) + \beta_{4j}(\text{소명의식}) \\ + \beta_{5j}(\text{주도적 성격}) + \beta_{6j}(\text{직무 강도}) + \beta_{7j}(\text{직무 자율성}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j} \\ \beta_{1j} = \gamma_{10} + \mu_{1j} \\ \beta_{2j} = \gamma_{20} + \mu_{2j} \\ \beta_{3j} = \gamma_{30} + \mu_{3j} \\ \beta_{4j} = \gamma_{40} + \mu_{4j} \\ \beta_{5j} = \gamma_{50} + \mu_{5j} \\ \beta_{6j} = \gamma_{60} + \mu_{6j} \\ \beta_{7j} = \gamma_{70} + \mu_{7j}$$

#### 다. 연구모형 분석(절편-결과 모형)

위계적 선형모형 분석의 세 번째 단계로 중간 모형에 팀 수준의 독립변인을 투입하는 최종 연구 모형으로 절편-결과모형(intercepts-and slopes-as-outcomes model)을 설정하였다. 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 효과는 개인 수준 변인의 영향력을 통제한 후 순수 효과를 구명해야 한다. 이를 위해 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 및 개인 수준 변인을 모두 투입한 모형을 설정하였다(1모형).

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{직급}) + \beta_{3j}(\text{학력}) + \beta_{4j}(\text{소명의식}) \\ + \beta_{5j}(\text{주도적 성격}) + \beta_{6j}(\text{직무 강도}) + \beta_{7j}(\text{직무 자율성}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00}(\text{절편}) + \mu_{0j}$$

다음으로 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 및 개인 수준 변수를 투입하고, 집단 간 모형에는 팀 수준 변수를 투입한 모형을 설정하였다(2모형). 마지막으로 두 모형 간의 집단 간 변량 변화량과 중간 모형의 집단 간 변량 추정치 간의 비교를 통해 팀 수준 변수의 순수한 설명변량을 산출하였다.

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{연령}) + \beta_{2j}(\text{직급}) + \beta_{3j}(\text{학력}) + \beta_{4j}(\text{소명의식})$$

$$+ \beta_{5j}(\text{주도적 성격}) + \beta_{6j}(\text{직무 강도}) + \beta_{7j}(\text{직무 자율성}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00}(\text{절편}) + \gamma_{10}(\text{팀장의 진성리더십}) + \gamma_{20}(\text{팀 과업 지식 공유})$$

$$+ \gamma_{30}(\text{팀 응집력}) + \gamma_{40}(\text{팀 과업 상호의존성}) + \gamma_{50}(\text{팀 다양성}) + \mu_{0j}$$

한편, 이 연구에서는 개인 수준 변수와 팀 수준 변수 간의 상호작용 효과를 분석하기 위해 2단계의 분석을 실시하였다. 1단계에서는 직무 재창조에 대한 개인 수준 변수의 회귀계수(기울기)가 팀별로 유의한 차이가 있는지를 분석하였으며, 2단계에서는 유의한 차이를 나타낸 개인 수준 변수를 대상으로 팀 수준 변수와의 상호작용 효과를 분석하였다. 우선, 직무 재창조에 대한 개인 수준 변수의 회귀계수가 집단 간 차이가 나타나는지를 검정하기 위해 집단 내 모형에 개인 수준 변수를 순차적으로 투입하고, 집단 간 모형에는 독립변수를 투입하지 않은 모형을 설정하였다.

$$1 \text{ 수준 모형 : } Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{1j}(\text{개인 수준 변수}) + \gamma_{ij}$$

$$2 \text{ 수준 모형 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \mu_{0j}$$

다음으로 직무 재창조에 대한 개인 수준 변수의 회귀계수 중에 집단 간에 유의한 차이를 나타낸 변수와 팀 수준 변수 간의 상호작용을 분석하였다. 이를 위해 집단 내 모형에는 유의한 차이를 나타낸 개인 수준 변수만을 투입하고, 집단 간 모형에는 팀 수준 변수를 모두 투입한 모형을 설정하였다.

1수준 모형 :  $Y_{ij} = \beta_{0j}(\text{절편}) + \beta_{qj}(\text{개인수준 변인}) + \gamma_{ij}$

2수준 모형 :  $\beta_{0j} = \gamma_{00}(\text{절편}) + \gamma_{10}(\text{팀장의 진성리더십}) + \gamma_{20}(\text{팀 과업 지식 공유})$   
 $+ \gamma_{30}(\text{팀 응집력}) + \gamma_{40}(\text{팀 과업 상호의존성}) + \gamma_{50}(\text{팀 다양성}) + \mu_{0j}$

## IV. 연구결과 및 논의

### 1. 측정변인의 기초 통계치

#### 가. 직무 재창조의 기초 통계치

대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 기초 통계치는 다음의 <표 IV-1>과 같다. 대기업 근로자의 직무 재창조의 전체 평균은 5점 환산 시 3.62점으로 나타났으며, 하위 영역별로는 과업 재창조(3.57), 관계 재창조(3.60), 인지 재창조(3.70)순으로 나타났다.

<표 IV-1> 대기업 근로자의 직무 재창조 기초 통계치

구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값
직무 재창조	3.62	0.506	1.00	4.93
과업 재창조	3.58	0.595	1.00	5.00
관계 재창조	3.60	0.625	1.00	5.00
인지 재창조	3.70	0.732	1.00	5.00

#### 나. 개인 수준 변인의 기초 통계치

대기업 근로자의 개인 수준 변인에 대한 기초 통계치는 다음의 <표 IV-2>와 같다. 개인 수준 변인은 통제 변인인 인구통계학적 특성(성별, 연령, 직급, 학력)과 심리적 특성(소명의식, 주도적 성격), 직무 특성(직무 강도, 직무 자율성)으로 구분된다. 인구통계학적 특성 중 성별, 직급, 학력은 0과 1로 입력된 더미변인이며, 평균값은 유효응답자 중 1로 입력된 특성을 응답자가 차지하는 비율을 의미한다. 심리적 특성의 경우 5점 환산 시 소명의식은 3.25, 주도적 성격은 3.48로 나타났다. 직무 특성의 경우 5점 환산 시 직무 강도는 3.43, 직무 자율성은 3.09로 나타났다.



<표 IV-2> 개인 수준 변인 기초 통계치

구분		평균	표준편차	최솟값	최댓값
인구통계학적 특성(통제변인)					
성별	남성	.71	.453	.00	1.00
	여성	기준			
나이		32.38	6.700	19.00	61.00
직급	사원/주임급	.45	.498	.00	1.00
	대리/선임급	.30	.461	.00	1.00
	과장/책임급	.14	.352	.00	1.00
	차장/수석급	.06	.238	.00	1.00
	부장급 이상	기준			
학력	전문대졸 이하	.08	.275	.00	1.00
	4년제 대졸	.73	.444	.00	1.00
	석사	.17	.377	.00	1.00
	박사	기준			
심리적 특성					
소명의식		3.25	0.624	1.17	5.00
주도적 성격		3.48	0.555	1.00	5.00
직무 특성					
직무 강도		3.43	0.647	1.38	5.00
직무 자율성		3.09	0.714	1.00	4.83

주) 성별, 직급, 학력은 더미변인(0,1), 변인별 기준 변수는 여성(성별), 부장급 이상(직급), 박사(학력)임

## 다. 팀 수준 변인의 기초 통계치

대기업 근로자의 팀 수준 변인에 대한 기초 통계치는 다음의 <표 IV-3>과 같다. 팀 특성의 경우 팀장의 진성리더십은 3.43, 팀 과업 지식 공유는 3.53, 팀 응집력은 3.26, 팀 과업 상호의존성은 3.23, 팀 다양성은 2.28로 나타났다.

<표 IV-3> 팀 수준 변인 기초 통계치

구분	평균	표준편차	최솟값	최댓값
<b>팀 특성</b>				
팀장의 진성리더십	3.43	0.439	2.39	4.42
팀 과업 지식 공유	3.53	0.339	2.81	4.50
팀 응집력	3.26	0.331	2.38	4.03
팀 과업 상호의존성	3.23	1.173	1.00	5.00
팀 다양성	2.28	0.757	0.69	4.01

## 2. 직무 재창조에 대한 개인 및 팀 수준의 변량

이 연구는 먼저 대기업 근로자의 직무 재창조 수준이 팀에 따라 얼마나 차이가 나는지를 구명하는데 있다. 이를 위해서는 직무 재창조의 총 변량 중에서 집단 간 변량과 집단 내 변량의 비율이 어떻게 구성되는지를 먼저 파악해야 한다. 개인 수준과 팀 수준의 변량 분할은 기초모형(무선효과 일원변량분석 모형)을 통해서 산출할 수 있으며, 분석결과는 다음의 <표 IV-4>와 같다.

무선효과 분석결과 집단 내 변량은 51.271이며, 집단 간 변량은 6.814로 나타났다. 이를 바탕으로 집단 간 상관계수(ICC)를 산출한 결과 직무 재창조의 전체 변량 중 팀 간 차이로 설명되는 변량 비율은 11.7%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 88.3%로 나타났다. 이러한 결과는 직무 재창조의 차이가 팀별보다 동일한 대기업 팀 내에서 근무하는 근로자 사이에서 더 많이 일어나고 있다는 것을 의미한다.

모든 대기업에서 근로자의 직무 재창조가 같다는 가설에 대한  $\chi^2$ 검정(131.818) 결과, 영가설을 기각함으로써 대기업 근로자의 직무 재창조 수준은 팀별로 차이가 있는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ). 이는 대기업 근로자의 직무 재창조 차이가 팀 수준 변인을 통해서 설명될 필요가 있다는 점을 시사한다.

<표 IV-4> 직무 재창조에 대한 기초모형 분석 결과

고정효과	계수	표준오차	t
절편( $\gamma_{00}$ )	54.406	0.465	116.943***
무선효과	표준편차	변량	$\chi^2$
집단 간 변량( $\tau_{00}$ )	2.610	6.814	131.818***
집단 내 변량( $\sigma^2$ )	7.16	51.271	
집단 간 상관계수(ICC)	0.117		

주1) \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

주2) 집단 간 상관계수(ICC) = 집단 간 변량( $\tau_{00}$ ) / (집단 간 변량( $\tau_{00}$ ) + 집단 내 변량( $\sigma^2$ ))

### 3. 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 관계

#### 가. 직무 재창조와 관련 변인의 상관관계

직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인 간의 상관관계를 살펴본 결과, 통제변인을 제외한 모든 독립 변수가 직무 재창조와 정적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $p < 0.05$ ). 구체적으로는 개인 수준 변인 중 소명의식( $r = 0.677$ )과 주도적 성격( $r = 0.681$ )은 직무 재창조와 높은 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 또한, 팀 수준 변인 중 팀장의 진성 리더십( $r = 0.346$ )과 팀 과업 지식 공유( $r = 0.331$ ), 팀 응집력( $r = 0.206$ )은 중간 정도의 정적 상관을 보였다(<표 IV-5> 참조).

<표 IV-5> 직무 재창조와 관련 변인 간의 상관관계 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. 직무 재창조	1																
2. 연령	.142**	1															
3. 성별 남	.078	.211**	1														
4. 직급 사원/주임급	-.076	-.619**	-.217**	1													
5. 직급 대리/선임급	.006	.015	.119*	-.600**	1												
6. 직급 과장/책임급	.035	.303**	.049	-.374**	-.272**	1											
7. 직급 차장/수석급	.111*	.398**	.094	-.230**	-.168**	-.104*	1										
8. 학력 전문대졸 이하	-.089	-.046	-.199**	.117*	-.064	-.098*	.072	1									
9. 학력 4년제 대졸	-.053	-.205**	.098*	.122*	.009	-.030	-.098*	-.494**	1								
10. 학력 석사	.150**	.237**	.034	-.194**	.047	.086	.019	-.136**	-.752**	1							
11. 소명의식	.677**	.221**	.008	-.119*	.027	.032	.119*	-.048	-.143**	.214**	1						
12. 주도적 성격	.681**	.177**	.172**	-.093	.039	.016	.115*	-.107*	.000	.113*	.507**	1					
13. 직무 강도	.200**	.158**	.028	-.181**	.136**	.052	.085	-.073	.023	.033	.177**	.278**	1				
14. 직무 자율성	.357**	.285**	.031	-.155**	-.024	.053	.161**	-.002	-.172**	.209**	.329**	.336**	-.025	1			
15. 팀장의 진성리더십	.346**	.125*	.103*	-.030	-.049	.008	.141**	-.013	-.004	.023	.338**	.248**	.055	.325**	1		
16. 팀 과업 지식 공유	.331**	.097*	.098*	-.016	.031	-.013	.031	.027	.037	-.027	.265**	.297**	.141**	.241**	.396**	1	
17. 팀 응집력	.206**	.055	.006	-.027	.037	-.033	.015	.037	.039	-.076	.167**	.070	-.103*	.126*	.332**	.416**	1

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

주2) 팀 과업 상호의존성과 팀 다양성 변인의 경우, 팀 값으로 도출되는 변인이기 때문에 상관관계 분석에는 불포함.

주3) 성별, 직급, 학력은 더미변인(0,1), 변인별 기준 변수는 여성(성별), 부장급 이상(직급), 박사(학력)임

한편, 독립변수 간의 지나치게 높은 상관성이 나타날 경우 다중공선성이 발생할 수 있으므로, 이를 보다 엄격하게 점검하기 위해 공차한계(tolerance)와 변량팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)를 확인하였다. 일반적으로 공차한계의 경우 1에 근접할수록 다중공선성이 없는 것으로 판단하며, 변량팽창계수의 경우 10 이상이 될 때 다중공선성이 있는 것으로 판단한다. 공차한계와 변량팽창계수를 산출한 결과 공차한계는 0.651-0.867, 변량팽창계수는 1.154-1.537로, 독립변인 간의 다중공선성의 문제를 야기하지 않는 것으로 나타났다(〈표 IV-6〉 참조).

<표 IV-6> 직무 재창조와 관련 변인의 다중공선성 진단 결과

변인	공차한계	변량팽창계수(VIF)
소명의식	.665	1.503
주도적 성격	.651	1.537
직무 강도	.867	1.154
직무 자율성	.782	1.279
팀장의 진성리더십	.718	1.392
팀 과업 지식 공유	.681	1.468
팀 응집력	.773	1.293

## 나. 개인 수준 변인의 효과

대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 효과를 분석한 결과는 다음의 〈표 IV-7〉과 같다. 이 연구에서는 인구통계학적 변인을 통제한 상태에서 개인 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인만을 투입하고(1모형), 다음으로 집단 내 모형에 인구통계학적 특성 변인과 심리적 특성, 직무 특성 변인을 동시에 투입하였다(2모형). 인구통계학적 특성을 통제한 상황에서 고정효과를 분석한 결과, 대기업 근로자의 소명의식( $t=10.446$ ,  $p<0.001$ ), 주도적 성격( $t=8.781$ ,  $p<0.001$ ), 직무 자율성( $t=2.297$ ,  $p<0.05$ )은 모두 직무 재창조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 대기업 근로자의 직무 강도가 직무 재창조에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다. 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는 개인 수준 변인의 회귀계수를 비교해보면, 주도적 성격( $\beta=0.590$ ), 소명의식( $\beta=0.448$ ), 직무 자율성( $\beta=0.157$ ) 순으로 직무 재창조에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

무선효과 분석결과, 개인 수준의 변량은 20.567로 나타났다. 또한, 개인 수준 변인과 직무 재창조의 관계에 있어서 각 변인이 소속 팀에 따라 차이가 나는지에 대한  $\chi^2$ 검정을 실시한 결과, 영가설을 기각함으로써 개인 수준 변인에 따른 직무 재창조의 효과는 대기업 팀별로 차이가 있는 것으로 나타났다( $p<0.05$ ).

<표 IV-7> 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 효과

고정효과	1모형			2모형		
	계수	표준 오차	t	계수	표준 오차	t
절편( $\gamma_{00}$ )	43.831	8.168	5.366***	54.501	3.255	16.739***
<b>인구통계학적 특성(통제변인)</b>						
연령	0.202	0.106	1.913	-0.107	0.059	-1.805
직급 사원/주임급	5.710	3.930	1.453	-0.300	2.635	-0.114
대리/선임급	5.032	3.736	1.347	-0.410	2.521	-0.163
과장/책임급	4.428	3.813	1.161	0.396	2.499	0.159
차장/수석급	6.558	4.108	1.596	0.926	2.488	0.372
학력 전문대졸 이하	2.869	5.810	0.494	-0.567	2.172	-0.261
4년제 대졸	5.292	5.695	0.929	0.066	2.105	0.031
석사	7.713	5.783	1.334	0.184	2.194	0.084
<b>심리적 특성</b>						
소명의식				0.448	0.042	10.446***
주도적 성격				0.590	0.067	8.781***
<b>직무 특성</b>						
직무 강도				0.020	0.061	0.337
직무 자율성				0.157	0.068	2.297*
무선효과	1모형			2모형		
	표준 편차	변량	$\chi^2$	표준 편차	변량	$\chi^2$
집단 간 변량( $\tau_{00}$ )	2.026	4.107	111.942**	1.183	1.401	105.072*
집단 내 변량( $\sigma^2$ )	7.079	50.115		4.535	20.567	

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

주2) 연령은 'grand mean centering'으로 투입하여 통제함

주3) 직급, 학력은 더미변인(0,1), 변인별 기준 변수는 부장급 이상(직급), 박사(학력)임

한편, 인구통계학적 특성 변인만을 투입한 모형과 인구통계학적 특성 변인과 심리적 특성, 직무 특성 변인을 동시에 투입한 모형 간의 집단 내 변량 추정치 변화량과 기초모형의 집단 내 변량 추정치와의 비교를 통해 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출한 결과는 다음의 <표 IV-8>와 같다. 직무 재창조에 대한 집단 내 변량은 인구통계학적 특성 변인 투입 후 50.115에서 인구통계학적 특성 변인과 심리적 특성, 직무 특성 변인을 동시에 투입한 후 20.567으로 감소하였으며, 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 순수 설명량은 58.96%로 나타났다.

<표 IV-8> 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 설명량(R<sup>2</sup>)

구분	변량	모형 설명량 <sup>3)</sup>
개인 수준 변인 투입 전 집단 내 변량(1모형) <sup>1)</sup>	50.115	58.96%
개인 수준 변인 투입 후 집단 내 변량(2모형) <sup>2)</sup>	20.567	

주1) 통제변인(인구통계학 특성 변인)만을 투입한 모형

주2) 통제변인(인구통계학 특성 변인)과 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)을 동시에 투입한 모형

주3)  $R^2 = (1\text{모형의 집단 내 변량} - 2\text{모형의 집단 내 변량}) / \text{기초모형의 집단 내 변량} \times 100$

## 다. 팀 수준 변인의 효과

대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 효과는 다음의 <표 IV-9>과 같다. 이 연구에서는 팀 수준 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 개인 수준 변인을 투입한 후 집단 간 모형에 팀 수준 변인을 투입하였다. 또한, 팀 특성 변인의 순수한 효과를 구명하기 위해 우선, 집단 간 모형에 개인 수준 변인을 투입하고(1모형), 다음으로 집단 간 모형에 팀 특성을 동시에 투입하였다(2모형).

고정효과를 분석한 결과, 팀 응집력( $t=1.991$ ,  $p<0.05$ ), 팀 다양성( $t=2.236$ ,  $p<0.05$ )은 직무 재창조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 과업 상호의존성은 직무 재창조에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대기업 근로자의 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는 팀 수준 변인은 팀 다양성( $\beta=0.745$ ), 팀 응집력( $\beta=0.215$ )의 순으로 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.



무선효과 분석결과, 집단 간 변량은 0.798로 나타났다. 또한, 개인 수준 변인과 직무 재창조의 관계에 있어서 각 변인이 소속 팀에 따라 차이가 나는지에 대한  $\chi^2$ 검정을 실시한 결과, 영가설을 기각함으로써 개인 수준 변인에 따른 직무 재창조의 효과는 대기업 팀별로 차이가 있는 것으로 나타났다( $p < 0.05$ ).

<표 IV-9> 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 효과

고정효과	1모형			2모형		
	계수	표준오차	t	계수	표준오차	t
절편( $\gamma_{00}$ )	54.501	3.255	16.739***	54.701	3.304	16.555***
<b>개인 수준(통제변인)</b>						
<인구통계학적 변인>						
연령	-0.107	0.059	-1.805	-0.133	0.060	-2.221*
직급 사원/주임급	-0.300	2.635	-0.114	-0.904	2.643	-0.342
대리/선임급	-0.410	2.521	-0.163	-0.825	2.517	-0.328
과장/책임급	0.396	2.499	0.159	-0.168	2.492	-0.068
차장/수석급	0.926	2.488	0.372	0.654	2.527	0.259
학력 전문대졸 이하	-0.567	2.172	-0.261	-0.459	2.225	-0.207
4년제 대졸	0.066	2.105	0.031	0.366	2.147	0.171
석사	0.184	2.194	0.084	0.487	2.248	0.217
<심리적 특성>						
소명의식	0.448	0.042	10.446***	0.443	0.042	10.532***
주도적 성격	0.590	0.067	8.781***	0.594	0.066	8.949***
<직무 특성>						
직무 강도	0.020	0.061	0.337	0.028	0.060	0.469
직무 자율성	0.157	0.068	2.297*	0.164	0.068	2.386*
<b>팀 수준</b>						
팀장의 진성리더십				-0.025	0.038	-0.661
팀 과업 지식 공유				-0.037	0.094	-0.394
팀 응집력				0.215	0.108	1.991*
팀 과업 상호의존성				-0.272	0.302	-0.899
팀 다양성				0.745	0.333	2.236*
무선효과	1모형			2모형		
	표준편차	변량	$\chi^2$	표준편차	변량	$\chi^2$
집단 간 변량( $\tau_{00}$ )	1.183	1.401	105.072*	0.893	0.798	93.823*
집단 내 변량( $\sigma^2$ )	4.535	20.567		4.541	20.624	

주1) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

주2) 성별, 직급, 학력은 더미변인(0,1), 변인별 기준 변수는 부장급 이상(직급), 박사(학력)임

한편, 팀 수준 변인 투입 전 모형과 팀 수준 변인을 투입한 모형 간의 집단 간 변량 추정치 변화량과 중간모형의 집단 간 변량 추정치와의 비교를 통해 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 순수한 설명변량을 산출한 결과는 다음의 <표 IV-10>와 같다. 직무 재창조에 대한 집단 간 변량은 팀 수준 변인 투입 전 1.401에서 팀 수준 변인을 투입한 후 0.798로 감소하였으며, 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 순수 설명량은 43.04%로 나타났다.

<표 IV-10> 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 설명량( $R^2$ )

구분	변량	모형 설명량 <sup>3)</sup>
팀 수준 변인 투입 전 집단 간 변량(1모형) <sup>1)</sup>	1.401	43.04%
팀 수준 변인 투입 후 집단 간 변량(2모형) <sup>2)</sup>	0.798	

주1) 통제변인(개인 수준 변인)만을 투입한 모형

주2) 통제변인(개인 수준 변인)과 팀 수준 변인(팀 특성)을 동시에 투입한 모형

주3)  $R^2 = (1\text{모형의 집단 간 변량} - 2\text{모형의 집단 간 변량}) / \text{중간모형의 집단 간 변량} \times 100$

## 라. 개인 및 팀 수준 변인의 상호작용 효과

직무 재창조에 대한 개인 수준 변인과 팀 수준 변인의 상호작용 효과를 분석하기 위해서는 개인 수준 변인의 영향력이 유의한 차이가 나는지에 대한 검정이 선행되어야 한다. 이를 위해 무선효과 회귀계수모형 분석을 통해 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인들의 회귀계수(기울기)가 무선허적으로 변화하는지에 대한 검정을 실시하였다(<표 IV-11> 참조). 개인 수준 변인으로는 대기업 근로자의 직무 재창조에 유의한 영향을 미치는 심리적 특성 변인인 소명의식, 주도적 성격을, 그리고 직무 특성 변인인 직무 자율성을 투입하였다. 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 집단 차이 검정 결과, 소명의식( $x^2=111.331$ ,  $p<0.01$ ), 주도적 성격( $x^2=99.552$ ,  $p<0.05$ ), 직무 자율성( $x^2=130.192$ ,  $p<0.001$ ) 변인의 기울기가 팀에 따라 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이는 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인과 팀 수준 변인의 상호작용 효과를 분석하는 것이 타당함을 의미한다.

<표 IV-11> 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인 기울기의 집단 차이 검정

무선효과	표준편차	변량	$\chi^2$
소명의식	1.558	2.428	111.331**
주도적 성격	1.193	1.424	99.552*
직무 자율성	2.415	5.836	130.192***

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

다음으로 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과를 순차적으로 분석하였다. 직무 재창조에 대한 소명의식과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과 분석 결과는 다음의 <표 IV-12>과 같다. 고정효과 분석 결과, 직무 재창조에 대한 소명의식의 기울기에 유의한 영향을 미치는 변인은 나타나지 않았다.

<표 IV-12> 직무 재창조에 대한 소명의식과 팀 수준 변인의 상호작용 효과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(평균 기울기)	0.665	0.042	15.780***
소명의식*팀장의 진성리더십	-0.003	0.006	-0.544
소명의식*팀 과업 지식 공유	0.006	0.014	0.425
소명의식*팀 응집력	-0.033	0.019	-1.665
소명의식*팀 과업 상호의존성	-0.003	0.054	-0.060
소명의식*팀 다양성	0.070	0.071	0.993

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

직무 재창조에 대한 주도적 성격과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과 분석 결과는 다음의 <표 IV-13>과 같다. 고정효과 분석 결과, 팀 다양성(t=1.978, p<0.05)이 직무 재창조에 대한 직무 강도의 기울기에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 IV-13> 직무 재창조에 대한 주도적 성격과 팀 수준 변인의 상호작용 효과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(평균 기울기)	0.891	0.062	14.183***
주도적 성격*팀장의 진성리더십	-0.004	0.011	-0.378
주도적 성격*팀 과업 지식 공유	0.015	0.024	0.617
주도적 성격*팀 응집력	-0.014	0.030	-0.484
주도적 성격*팀 과업 상호의존성	-0.057	0.081	-0.702
주도적 성격*팀 다양성	0.149	0.075	1.978*

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

직무 재창조에 대한 직무 자율성과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과 분석 결과는 다음의 <표 IV-14>과 같다. 고정효과 분석 결과, 직무 재창조에 대한 직무 자율성의 기울기에 유의한 영향을 미치는 변인은 나타나지 않았다.

<표 IV-14> 직무 재창조에 대한 직무 자율성과 팀 수준 변인의 상호작용 효과

고정효과	계수	표준오차	t
절편(평균 기울기)	0.576	0.096	5.993***
직무 자율성*팀장의 진성리더십	0.029	0.016	1.853
직무 자율성*팀 과업 지식 공유	-0.016	0.038	-0.418
직무 자율성*팀 응집력	-0.082	0.056	-1.470
직무 자율성*팀 과업 상호의존성	0.106	0.098	1.091
직무 자율성*팀 다양성	0.260	0.151	1.717

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 4. 연구결과에 대한 논의

### 가. 대기업 근로자의 직무 재창조 수준

대기업 근로자의 직무 재창조 수준은 5점 환산 시 평균 3.62점으로 나타났으며, 하위 영역별로는 과업 재창조가 3.57점, 관계 재창조가 3.60점, 인지 재창조가 3.70점이었다. 이 결과 값을 타 연구의 결과 값과 비교하면, 임명기 외(2014) 연구에서는 직무 재창조가 3.47점이며, 과업 재창조가 3.49점, 관계 재창조가 3.40점, 인지 재창조가 3.51점으로 나타났다. 국외의 직무 재창조 측정도구 개발자인 Slemm and Vella-Brodrick, 2013)의 연구에서는 직무 재창조가 3.11점으로 나타났으며, 과업 재창조가 3.18점, 관계 재창조가 3.09점, 인지 재창조가 3.04점으로 나타났다.

이와 같은 직무 재창조의 수준은 보통보다 약간 높은 수준이라 할 수 있다. 한국의 대기업 근로자의 경우 서양의 근로자들에 비해 직무 재창조 수준이 다소 높은 편인데, 이는 자기 시간의 대부분을 일터에서 보내는 한국의 조직 문화가 반영된 결과라 할 수 있다. 과도한 업무 시간으로 인해 대기업 근로자들은 직무 소진을 경험하게 되면서, 이를 막기 위해 자신의 일에서 새로운 의미를 찾는 다양한 변화를 시도한다. 업무 시간이 과중하더라도 자신의 일에서 가치나 긍정적 의미를 발견하게 되면 직무 열의(work engagement)가 향상될 수 있다. 따라서 대기업 조직에서는 조직구성원이 자신의 업무를 새로운 관점으로 바라보거나, 해당 일을 통해 얻을 수 있는 가치의 성찰 기회를 제공하는 방안에 대하여 고민할 필요가 있다.

### 나. 직무 재창조 및 개인, 팀 수준의 변량에 관한 논의

업무 수행자가 일을 수행하는 방식은 개인의 성격과 같은 심리적 특성과 직무 특성에 의해 결정되기 때문에 직무 재창조를 논의할 때는 개인의 심리와 본인이 담당하고 있는 직무의 특성을 먼저 고려할 필요가 있다. 이 연구의 개인 및 팀 수준의 변량을 분석한 결과, 대기업 근로자의 직무 재창조는 개인 차이로 인해 설명되는 변량 비율이 88.3%를 차지한다. 그럼에도 불구하고 팀 간 차이로 설명되는 변량 비율 또한 11.7%를 차지하는 것은 팀의 구조, 팀의 문화, 팀장의 리더십 등이 개인의 직무 재창조에 직접적 혹은 간접적으로 영향을

미칠 수 있는 가능성을 갖게 한다. 이 연구에서는 서양과 차별화 되는 한국의 문화적 특성을 고려하여 각 개인의 성향보다 소속되어 있는 집단의 특성이 직무 수행 행동에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 하지만, 연구결과를 볼 때, 직무 수행에 대한 동기부여 및 과업, 관계, 인지의 재창조는 개인의 성격이나 특성이 더 많은 부분을 설명하고 있었다. 이는 팀의 문화나 팀장의 리더십 스타일, 과업의 구조와 같은 환경적 요인보다는 업무 수행자 개인의 성격이나 기질, 맡고 있는 직무의 특성에 의해 직무 재창조의 수행 수준이 영향을 받는다고 할 수 있다.

## 다. 개인 수준 변인의 효과에 관한 논의

이 연구에서는 직무 재창조 관련 개인 특성 변인으로 심리적 특성 변인인 소명의식, 주도적 성격과 직무 특성 변인인 직무 강도, 직무 자율성을 가정하였다. 이상의 변인 중 직무 재창조에 유의미하게 영향을 미친 변인은 소명의식, 주도적 성격, 직무 자율성이었으며, 직무 강도는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인의 효과를 분석한 결과, 이 연구에서 설정한 개인 수준 변인은 직무 재창조에 대한 개인 간 차이의 58.96%를 설명하였다. 인구통계학적 변인을 통제한 후에도 개인 수준 변인이 직무 재창조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연구 결과를 기초로 추가적인 해석과 설명이 필요한 부분을 중심으로 논의를 전개하면 다음과 같다.

### 1) 심리적 특성 변인의 효과

심리적 특성 변인으로 설정한 변인 중에서 소명의식과 주도적 성격은 직무 재창조에 유의미한 영향을 미쳤다. 이러한 연구결과로부터 다음의 논의가 가능하다.

첫째, 소명의식의 경우, 직무 재창조에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(김창호, 2012; 임명기 외, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Leana et al, 2009)를 지지하였다. Wrzesniewski와 Dutton(2001)는 일 지향성(work orientation)의 구성 요소인 ‘직업(job)’, ‘경력(career)’, ‘소명(calling)’ 등에 따라 직무 재창조가 촉진되거나 방해를 받는다고 하였다. 직업 지향성(job orientation)과 경력 지향성(career orientation)이 강한 경우에는 해당 업무

를 단순히 돈벌이 수단이나 자신의 경력 상승에 도움을 주는 도구로 인식한다. 이로 인해 직무 재창조 활동이 쉽게 발생하지 않는 경향을 나타낸다. 반면, 소명 지향성(calling orientatio)이 강한 경우, 그들은 자신의 일에 보람을 느끼게 만드는 관계를 맺으려고 노력하며, 일에 시간을 더 많이 투자하여 만족감을 얻고자 하는 경향이 강하기 때문에 직무 재창조를 시도하는 경향이 높은 편이다(Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). 일과 삶이 일치되어 업무 현장에서 머물기 때문에 그 곳에서의 관계 및 과업에 대한 개선 행동이 곧 삶의 일부를 바꾸는 것과 일치하는 것으로 인식하게 된다. 또한, 소명의식을 갖고 있는 사람의 특징은 개인-직무 적합성을 높이려는 경향을 갖는다. 그들은 자신과 주어진 업무 간의 적합성을 제고함으로써 일의 의미를 발견하기 위하여 업무에 대한 목적과 가치를 다르게 인식하고자 노력한다. 자기 업무의 목적과 영향력을 다르게 바라보는 인지 재창조는 직무 소진이나 잦은 이직을 저하시키며, 현재 자신에게 주어진 업무에 충실하도록 유도한다.

둘째, 주도적 성격의 경우, 직무 재창조에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(서배배, 2014; 임명기 외, 2014; 조주연, 2014; Tims & Bakker, 2010; Bakker et al, 2012)와 직무 재창조와 유사개념인 조직시민행동에 주도적 성격이 정적인 영향을 미친다는 선행연구(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Greguras & Diefendorff, 2010)의 결과를 지지하였다. 이것은 주도적인 성격이나 기질을 가진 사람이 직무 재창조나 업무 수행개선 행동을 더 자주 시도한다는 Bakker 외(2012)의 연구결과를 지지하였다. 주도적 성격은 조직구성원의 주도적인 행동을 예측하는 변인으로서, 이러한 성격을 지닌 구성원일수록 자신의 환경을 바꿀 수 있는 기회를 탐색하고 의미있는 변화를 지속적으로 시도한다. 즉, 직무 요구와 자원이 자신의 상황과 능력에 더 잘 맞도록 직무환경을 변화시키고자 하는 성향이 강함을 의미하며(Tim & Bakker, 2010), 창의적으로 자신의 일을 조정하고 직무에 대해 긍정적인 의미를 부여한다. 주도적 성격이 높은 사람들은 더 나은 직무 방식을 추구하기 위해서 새로운 것을 학습하거나 자기 개발에 시간과 노력을 투자하여 자신의 직무를 발전시켜 나간다.

## 2) 직무 특성 변인의 효과

직무 특성 변인으로 설정한 변인 중 직무 자율성은 직무 재창조에 유의미한 영향을 미쳤으나 직무 강도는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과로부터 다음의 논의가 가능하다.



첫째, 업무 수행자는 직무 강도를 강하게 느낄수록 직무 재창조를 수행할 것이라는 기존의 선행연구(김일천, 2004; Bunce & West, 1994, Bakker & Demerouti, 2007)를 이 연구 결과는 지지하지 않았다. 직무 요구-자원 모델(JD-R: Job Demand-Resource model)을 주장하였던 Bakker와 Demerouti(2007)는 업무 수행자가 직무로부터의 요구와 직무 자원의 수준을 조절해 스트레스나 소진을 막기 위해 노력한다고 주장한다. 또한 그들은 업무 수행자는 직무 관련 요구가 많을수록 요구와 자원 수준이 균형을 이룰 수 있도록 직무 재창조 행동을 나타낼 것이라고 주장하였다. 반면에 업무 수행자의 여유시간이 허용되지 않을 정도의 직무 강도는 새로운 아이디어의 구상과 실현방안 모색에 필요한 시간마저 주지 않기 때문에 창의적 행동을 기대하기 어렵게 만든다는 견해가 공존한다(Amabile et al., 1996). 특히, 국내 대기업의 경우, 잦은 야근과 빨리빨리 문화로 인해 업무 수행자 자신은 직무를 개선해야겠다는 인식에 앞서 현재의 주어진 업무를 과거의 방식인 표준화된 업무 수행 프로세스로 처리하는데 급급한 행동을 보일 수 있다. 직무와 관련된 사람들과의 관계를 확장하거나 과업의 수행 방식을 개선하는 것은 여유있는 환경에 처할 때 수행할 수 있다고 여기며 당장의 업무를 해결하는 데에 치중할 가능성이 높다.

둘째, 직무 자율성의 경우, 직무 재창조에 정적인 영향을 미친다는 선행연구(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Ghitulescu, 2006; Berg et al, 2007; Leana et al, 2009; Tims & Bakker, 2010; Petrou et al, 2012)의 결과를 지지하였다. 기존 연구에서 제시되는 대표적인 직무 재창조 활동의 촉진 방법은 직무 자율성의 확대와 과업 상호의존성의 축소이다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 이 연구에서는 개인 수준에서 직무 자율성을 확인하고 팀 수준에서의 직무 구조를 파악하기 위해 팀 과업 상호의존성 변인을 선정하였다. 직무 자율성과 직무 수행 행동은 사회적 교환 관점에 기반하기 때문에 직무 자율성이 높아지면, 직무 수행하는 방식을 스스로 통제할 수 있다는 지각 때문에 내재적인 동기가 유발된다(Conger & Kanungo, 1988). 이는 업무 수행자 간의 업무적인 교환관계를 촉진시키며, 직무 수행에 필요한 정보 및 기회 등의 탐색을 가능케 하여 관계 재창조의 기회 창출에 기여할 수 있다. 선행 연구(Katz & Kahn, 1978)에 의하면 자신의 업무 수행결과가 외부 환경에 의해 영향을 받기보다는 자신의 결정에 의해 이루어진다고 생각하는 내적 통제에 위치할수록 직무 자율성을 높게 인식한다. 이들은 자신의 직무에 대해 높은 책임감을 갖고 업무 성과를 향상시키기 위해 노력하며, 새로운 지식과 기능을 습득하여 자신의 직무 수행에 활용하는 경향이 강한 것으로 나타났다(Parker, 1998). 반면, 직무 자율성이 제한될수록 관리자에 의해 세부

적인 업무 수행 부분까지 통제를 받게 됨으로써, 직무 재창조에 대한 기회 인식이 어려워진다. 특히, 한국 대기업의 경우, top-down 형태로 주어지는 업무로 인해 중간관리자의 관리와 간섭이 많이 요구되는 상황이다. 이와 같은 기업 문화 아래 있는 조직구성원에게는 직무 재창조를 높이기 위해 업무 수행자를 관찰하고 관리하기보다 의사결정권 및 수행 절차, 범위의 선정 권한을 위임할 필요가 있다.

## 라. 팀 수준 변인의 효과에 관한 논의

이 연구에서는 직무 재창조 관련 팀 특성 변인으로 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성을 설정하였다. 이 중에서 직무 재창조에 유의미하게 영향을 미친 변인은 팀 응집력, 팀 다양성이었으며, 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 과업 상호의존성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한, 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 팀 수준 변인의 효과를 분석한 결과, 이 연구에서 설정한 팀 특성 변인이 직무 재창조에 대한 팀 간 차이의 43.04%를 설명하였다. 이와 같은 연구 결과를 기초로 추가적인 해석과 설명이 필요한 부분을 중심으로 논의를 전개하면 다음과 같다.

첫째, 팀 응집력의 경우, 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 직무 재창조와 팀 응집력의 유의미한 관계를 밝힌 선행연구(서배배, 2014; Wrzesniewski & Dutton, 2001; Leana et al, 2009)를 지지하는 결과이다. 팀의 구성원 성향과 문화에 의해 팀원 간에 응집되는 수준은 다르게 나타난다. 응집된다는 것은 자신의 팀에 머무르고 싶은 인식의 정도이다. 과업적 측면의 응집력과 사회적 관계 측면의 응집력으로 구성된 이 개념은 직무 재창조의 과업 재창조와 관계 재창조에 영향을 미칠 수 있다. 먼저 과업 측면의 응집력은 팀에게 주어진 과업 성취목표와 수행 방법에 대하여 팀원들이 동의하는 수준을 의미한다. 주어진 업무의 이슈를 공유하면서 팀 동료의 어느 시점에 무엇을 원하는지 알 수 있으며 상호간 업무 조정의 기회가 발생한다. 업무 수행자는 팀 차원에서 자신에게 맡겨진 업무를 팀 동료의 상황과 진도에 맞도록 개선할 수 있다. 다음으로 관계 재창조 측면에서 사회적 응집력의 경우, 서로를 얼마나 가깝게 느끼는지에 대한 정도 혹은 소속 팀에 대한 애착 등으로 나타난다. 사회적 응집력이 높은 경우 상호작용과 의사소통의 빈도가 높아지며 각 개인은 팀 내에서 사회적 지지를 얻게 된다고 인식한다(Friedkin, 1993). 일반적으로 사회적 지지는 업무 수행자의 과업 목적 달성에 즉각적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

(서배배, 2014). 즉, 주변 팀 동료들로부터 사회적 지지를 받고 있다는 의식을 갖게 되고, 이로 인하여 팀 과업 수행 시 팀 동료와의 관계를 개선하거나 팀 동료의 어려움 해결에 동참하는 등 적극적인 직무 재창조가 발생할 수 있다.

둘째, 팀 다양성의 경우, 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 직무 재창조와 유사한 팀 업무 수행 효과성과 팀 다양성의 유의미한 관계를 밝힌 선행연구(백운정 외, 2002; Bantel & Jackson, 1989; Wiersema & Bantel, 1992; Jehn et al., 1999, Zellmer-Bruhn et al., 2008)의 결과를 지지하는 결과이다. 선행연구(김문주, 윤정구, 2012)에서는 다양성이 높은 팀 일수록 혁신적 변화추구의 성향을 갖는다고 하였다. 일반적으로 서로 다른 교육 배경을 가진 사람들은 관점, 지식, 스킬 등에서 차이가 나타나도록 훈련 되어졌을 것이기 때문에 교육배경 다양성이 높은 경우, 다양한 정보와 적절한 전문지식을 활용하여 높은 질의 의사결정을 할 수 있다고 기대되어진다. 전공 다양성에 관한 선행연구에서 전공이라고 하는 속성은 개인의 전문성과 역량을 가장 잘 보여줄 수 있는 변수 중 하나일 뿐 아니라 팀 구성원들의 인지능력과 정보처리능력을 보여주는 과업관련 특성이라 하였다. 또한, 전공 다양성이 높은 팀은 그들이 가진 다양한 지식을 바탕으로 다양한 관점과 시각에서 학습을 가능하게 할 잠재력을 지닌다(김문주, 윤정구, 2012).

다양한 정보를 활용하게 되면 서로 다른 견해와 지식을 가진 팀원이 정보탐색을 활발하게 하게 되고, 풍부한 정보를 바탕으로 새로운 지식을 창출할 수 있다. 이와 같은 지식은 자신이 맡은 직무와 연계된 사람들과의 관계를 개선시키고, 과업 수행 방식에 해당 지식을 활용할 것으로 기대할 수 있다. 또한, 근속기간의 다양성으로 인해 팀원들의 팀 합류 시점이 다양하다면, 현재 소속되기 이전 팀에서 보유했던 정보와 관점이 새롭게 구성된 팀에서는 새로운 정보와 관점으로 진화하면서 새로운 커뮤니케이션 문화가 발생한다. 팀원들은 새로운 지식과 경험을 더 공유하고 싶은 경향이 높아지며, 이는 관계 재창조로 발현된다. 따라서 조직에서는 팀 구성 시, 직무 재창조에 활용 되는 인적자원, 지적 자원, 경험적 자원을 제공하기 위해 다양한 교육배경과 업무경험을 가진 인원 혹은 팀 소속 기간이 다양한 인원으로 팀을 구성을 고려할 필요가 있다.

## 마. 개인 및 팀 수준 변인의 상호작용 효과

직무 재창조에 대한 개인 수준 변인과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과를 분석한 결과, 주도적 성격의 기울기가 팀에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 팀 수준 변인 중 팀 다양성 변인과의 상호작용 효과가 유의하게 나타났다. 팀 다양성이 높은 팀 일수록 주도적 성격이 직무 재창조에 미치는 효과의 기울기 크기를 증가시켰다. 다양성이 높은 팀은 상대적으로 팀이 역동성을 지니고 있다. 그 팀의 팀원들이 주도적 성격을 갖고 있을 경우 그들은 신속히 팀의 안정을 위해 노력하는 경향이 있다(이동하, 탁진국, 2008). 따라서, 주도적 성격을 지닌 팀원은 팀 동료들이 다양한 교육배경과 업무경험을 갖고 있을 경우, 주도적으로 다양한 팀원들과 관계를 깊이 맺거나 업무의 수행 방식을 변화시켜 나가면서 팀의 안정을 위해 노력하게 된다. 즉, 팀의 높은 다양성이 팀원의 주도적인 성격을 더욱 적극적으로 발휘할 수 있게 만드는 환경을 만들어준다.

## V. 요약, 결론 및 제언

### 1. 요약

이 연구의 목적은 우리나라 대기업 근로자의 직무 재창조와 심리적 특성, 직무 특성, 팀 특성의 위계적 관계를 구명하는 데 있다. 연구목적을 달성하기 위한 연구문제로 첫째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 개인 및 팀에 따라 차이가 있는가, 둘째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)은 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가, 셋째, 대기업 근로자의 팀 수준 변인(팀 특성)은 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가, 넷째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인(심리적 특성, 직무 특성)과 팀 수준 변인(팀 특성)간 상호작용이 직무 재창조에 유의미한 영향을 미치는가로 설정하였다.

이 연구에서는 목표 모집단을 대한상공회의소 기업정보 사이트인 코참비즈에서 제공하고 있는 30대 그룹 및 계열사의 근로자로 한정하였다. 이 연구에서는 자료분석 방법, 모집단을 대표할 수 있는 표본 크기 계산공식, 설문지 회수율 및 유효 응답율 등을 고려하여 상시 근로자 수와 자산규모 및 매출액에서 대기업의 요건을 충족시키는 30대 그룹 및 계열사를 대상으로 100개 팀을 목표 표집 대상으로 표집을 실시하였다.

이 연구에서는 연구 목적을 달성하기 위한 조사도구로 설문지를 사용하였다. 설문지는 크게 직무 재창조, 개인 수준 변인, 팀 수준 변인으로 구분된다. 개인 수준 변인의 경우 심리적 특성으로 소명 의식, 주도적 성격이며 직무 특성으로는 직무 강도와 직무 자율성을 측정 도구를 구성하였다. 팀 수준 변인은 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 응집력, 팀 과업 상호의존성, 팀 다양성을 측정도구로 사용하였다. 한편, 이 연구에서는 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인 간의 위계적 관계를 보다 정확하게 검정하기 위해 직무 재창조에 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 인구통계학적 특성(성별, 연령, 직급, 학력)을 통제변수로 설정하였다.

자료 수집은 2014년 11월 10일부터 11월 23일까지 이루어졌으며, 총 500부의 설문지 중 444부가 회수되어 회수율은 88.8%였다. 회수된 444부의 설문지 중 불성실한 응답이나 한 문항이라도 응답하지 않은 설문 30부를 제외하였으며 최종적으로 총 32개 기업, 76개 팀의 414명의 팀원 자료를 분석에 활용하였다. 자료분석은 Windows SPSS 21.0 프로그램과 HLM 6.0 for Windows 프로그램을 이용하여 기술통계와 위계적 선형모형 분석의 기초모

형 분석(무선효과 일원변량분석), 중간모형 분석(무선효과 회귀계수 모형), 연구모형 분석(절편-결과 모형)을 실시하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 직무 재창조의 전체 변량 중 팀 간 차이로 설명되는 변량 비율은 11.7%, 개인 간 차이로 설명되는 변량 비율은 88.3%로 나타났다. 둘째, 직무 재창조의 집단 내 차이에 대한 개인 수준 변인의 설명량은 58.96%로 나타났으며, 주도적 성격( $\beta=0.590$ ), 소명의식( $\beta=0.448$ ), 직무 자율성( $\beta=0.157$ ) 순으로 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무 재창조의 집단 간 차이에 대한 팀 수준 변인의 설명량은 43.04%로 나타났으며, 팀 다양성( $\beta=0.745$ ), 팀 응집력( $\beta=0.215$ ) 순으로 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 팀장의 진성리더십, 팀 과업 지식 공유, 팀 과업 상호의존성은 직무 재창조에 대한 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 넷째, 직무 재창조에 대한 개인 수준 변인과 팀 수준 변인 간의 상호작용 효과를 분석한 결과, 주도적 성격은 팀 수준 변인과의 상호작용을 통해 직무 재창조에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주도적 성격은 팀 다양성( $t=1.978$ )과의 상호작용을 통해 직무 재창조에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 결론

첫째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 팀 간의 차이에 의해서도 영향을 받지만 대부분 개인 차이에 의해 영향을 받는 것으로 밝혀졌다. 이는 조직과 팀에서 직무 재창조를 촉진하기 위해서 개인이 갖고 있는 기질이나 성격이 잘 발휘될 수 있는 환경과 제도를 마련할 필요가 있음을 시사한다. 조직의 개입이나 관리보다는 능동적으로 직무의 수행 방식과 관계, 인식을 변화시킬 수 있도록 재량권을 부여하고 문화를 조성할 필요가 있다.

둘째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 소명의식, 주도적 성격, 직무 자율성 등 업무 수행자 개인의 특성으로 인하여 높아질 수 있다. 먼저 높은 소명의식이 직무 재창조를 촉진하는 것으로 나타났다. 소명의식은 자신에게 주어진 직무가 내 삶을 대변하게 되며 삶의 의미를 부여해 준다는 생각을 갖게 만든다. 특히, 개인과 직무 간의 적합성이 높아질 때 업무 수행자는 더욱 더 일에 대한 의미감을 느끼기 때문에 조직에서는 각 개인과 직무간의 적합성을 충분히 고려하여 직무를 배치할 필요가 있다. 조직에서는 업무 수행자의 소명의식을 높이기

위해, 먼저 소명의식을 갖춘 인력을 선발하는 것이 필요하다. 또한, 소명의식을 돌아보는 성찰과 명상의 기회를 제공할 필요가 있다. 다음으로 주도적 성격을 가진 조직구성원에게 주도적 행동을 보일 수 있도록 조직차원에서 환경 변화를 주도할 필요가 있다. 대표적으로 의사결정 권한과 관련한 재량권을 폭넓게 부여하는 것은 물론이며, 직무에 대한 책임도 함께 부여하여 주도적인 행위를 유발할 필요가 있다. 직무 자율성은 업무 수행자의 의사결정의 폭을 넓혀주는 것이 선행되어야 한다. 관리자 중심의 통제형 조직 운영이 아닌 업무 수행자의 자발적인 업무 수행을 이끌어 낼 수 있는 재량권 부여가 필요하다.

셋째, 대기업 근로자의 직무 재창조는 팀 응집력, 팀 다양성 등 업무 수행자가 속해 있는 팀의 특성으로 인하여 높아질 수 있다. 팀원들의 소속감과 애착을 높이기 위해서 팀장은 팀원들에게 명확한 목표를 제시하고, 팀의 성과 목표와 업무에 대해 상호간의 일관된 동의를 이루어지도록 공감대 형성을 유도할 필요가 있다. 특히, 팀에 대한 소속감을 제고하기 위해서 팀 학습행동을 유도하거나 제도화 하여 제공할 필요가 있다. 팀 응집력의 형성은 팀 학습행동에 의해 발생한다는 선행연구결과(김문주, 윤정구, 2012)를 기반으로 팀 리더는 학습과 상호 토론의 문화 및 제도 정착을 고민해야 한다. 또한, 조직에서의 팀 구성 시 고려할 사항은 다양한 전공자들로 팀원을 구성하고 팀 내의 다양한 교육배경 및 업무경험에 의해 발생하는 전문적 지식 공유의 장을 정기적으로 마련해야 한다. 팀 동료 간의 다양한 전공배경으로 인해 팀 내의 학습이 발생하게 되며 직무 수행의 방식을 변화할 수 있는 혁신적인 아이디어가 원활하게 도출될 수 있다.

넷째, 대기업 근로자의 개인 수준 변인인 주도적 성격은 팀 수준 변인인 팀 다양성을 통해 직무 재창조에 영향을 받는 것 뿐만 아니라 팀 수준 변인과의 관계에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 즉, 직무 재창조에 영향을 주는 특성 간의 상호작용을 통하여 직무 재창조의 수준이 달라질 수 있다는 것이다. 구체적으로 팀 다양성이 높을수록 주도적 성격이 직무 재창조에 미치는 효과의 기울기 크기를 증가시켰다. 주도적인 경향을 갖고 있는 조직구성원을 대상으로 팀을 구성할 때, 각자의 교육배경이나 업무경험, 근속기간이 다양한 인력으로 팀을 구성할 필요가 있다. 이와 같이 직무 수행 시 필요한 지식을 상호간에 공유할 수 있는 환경을 조성하는 개입은 직무 재창조의 발생 기회를 증가시킨다고 할 수 있다.

### 3. 제언

첫째, 이 연구의 대상들은 모두 기업의 일반적인 팀을 대상으로 실증 연구하였다. 하지만 다기능팀, 연구개발팀, 신제품개발팀, 프로젝트팀, 임시적 테스크포스팀과 같은 전문성이 높은 팀에서의 직무 재창조와 영향 변인들은 다른 결과를 나타낼 수 있다. 따라서 팀의 종류와 특성을 다양하게 설정하여 연구의 대상 폭을 넓히고 팀 특성 간의 차이를 구명할 필요가 있다.

둘째, 팀 수준 변인 선정 시, 인식을 측정하는 변인보다는 객관적으로 규정되는 변인을 활용할 필요가 있다. 현재 선정된 팀 수준의 변인들은 팀원이 인식한 수준을 평균하여 투입하였기 때문에 이 부분에서 오차가 발생할 수 있다. 다층모형분석에서 2수준의 변인 선정 시 집단의 특성을 객관적으로 나타낼 수 있는 정보를 변인으로 선정하여 오차 발생 확률을 줄일 필요가 있다.

셋째, 직무 재창조에 영향을 미치는 팀 수준 변인을 추가적으로 탐색해 볼 필요가 있다. 이 연구에서 설정한 팀 수준 변인이 직무 재창조에 미치는 효과가 부분적으로 존재하기는 하지만, 팀 간 차이로 인해 발생하는 변량을 충분히 설명하지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 후속 연구에서는 팀 문화, 팀의 존재 목적 등의 팀 수준의 변인을 추가로 고찰하여 변인 간의 관계를 구명할 필요가 있다.

넷째, 팀 수준 변인과 함께 직무 재창조에 영향을 미치는 조직 수준의 변인을 탐색해 볼 필요가 있다. 이 연구에서 개인과 팀 수준에서 영향을 미치는 변인이 발견 되었지만, 팀의 문화와 개인의 직무 수행 동기부여에 영향을 미치는 것은 조직의 환경과 제도이다. 향후 연구에서는 대기업 근로자들이 소속되어 있는 조직의 문화나 제도 등 조직 수준에서 영향을 미칠 수 있는 변인을 고찰하여 직무 재창조의 영향 유무를 분석할 필요가 있다.

다섯째, 상대적으로 국내에서 많은 연구가 이루어지지 않은 직무 재창조를 조직에서 활성화할 수 있는 개입 방안을 연구할 필요가 있다. 이 연구 결과를 고려해 볼 때, 직무 재창조에 가장 영향을 많이 미치는 소명의식과 주도적 성격, 직무 자율성이다. 특히, 업무 수행 현장에서 직무 재창조를 유발할 수 있는 다양한 HRD 개입 방법과의 관계를 고찰하여 적합한 실천 방안을 마련할 필요가 있다.





## 참고문헌

- 강혜원. (2010). 직무창조와 역할지각, 직무특성이 직무태도에 미치는 영향: 인구통계학적 요인의 조절역할을 중심으로. 홍익대학교 대학원 석사학위논문.
- 고경희, 조영복, 광선화. (2006). 유교적 역동성이 조직구성원의 PI(Personal Initiative)에 미치는 영향에 관한 연구: 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 한국노사관계학회 동계학술대회, 133-159.
- 구정대. (2003). 관광호텔경영관리자의 리더십 유형에 따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이 직무성장에 미치는 영향. 경주대학교 대학원 박사학위논문.
- 권석균, 최보인. (2012). 다양성이 팀 프로세스 활성화와 효과성에 미치는 영향. 인사조직연구, 20(2), 1-46.
- 김그네. (2013). 직무특성과 자율적 직무재조정이 조직성장에 미치는 영향. 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김문주, 윤정구. (2012). 교육적 배경 다양성이 의사결정의 효율성과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지위다양성 이론을 중심으로. 인사조직연구, 20(1), 129-176.
- 김신혜. (2006). 팀환경 및 팀특성이 팀적응수행에 미치는 영향: 팀임파워먼트의 매개효과와 팀과업 상호의존성의 조절효과. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 김윤희, 이인석, 전무경. (2011). 조직구성원의 개인 주도성이 직장-가정 갈등과 역할 과부하에 미치는 영향: 조직시민행동의 부정적 효과를 중심으로. 대한경영학회지, 24(4), 2185-2203.
- 김일천. (2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창호. (2012). 진실리더십이 부하의 장인적 직무수행(Job crafting)에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구. 한양대학교 대학원 박사학위논문.

- 김현석. (2007). **지각된 사회화 전략 및 주도적 성격과 조직유효성과의 관계에 있어서 주도적 행위의 매개효과에 관한 연구**. 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 류승아. (2014). **일터영성이 일가치감과 과제수행에 미치는 영향에서 잡 크래프팅의 매개 효과**. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 박기성, 황호영. (2014). 직무자율성, 과업상호의존성과 조직구성원 태도 간의 관계에서 개인성과-보상지각의 조절역할, **인적자원개발연구**, 17(1), 1-31.
- 박상언. (2012). 직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(Affective Well-Being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구. **인사조직연구**, 20(1), 177-220.
- 박홍규. (2013). **팀 리더십행동과 직무특성이 팀의 응집력과 효능감에 미치는 영향**. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 박희원. (2009). **기업 인적자원개발 담당자의 가치지향수행 인적자원개발의 전략적 성숙도에 관한 연구**. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 백기복, 서재현, 구자숙, 김정훈. (2010). 한국형 리더십. **인사조직연구**, 18(4), 33-69.
- 백윤정, 정진철, 최순권. (2002). 최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주 다양성이 조직성파에 미치는 영향, **인사조직연구**, 10(2), 1-34.
- 변원태. (2007). **한국과 중국 조정 지도자의 코칭행동이 집단응집력 및 선수만족에 미치는 영향**. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 서배배. (2014). **잡 크래프팅 : 자발적 직무변화의 통합적 모형**. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 성다혜. (2014). **개인-직무 부합이 내적동기 및 선제행동에 미치는 효과: 직무권태, 잡크래프팅, 일터영성의 조절효과를 중심으로**. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 성상현, 이종건, 박헌준. (2007). 다양성이 프로젝트 팀의 성과에 미치는 영향. **인사조직연구**, 15(2), 39-70.

- 성양경, 김명언. (2006). 팀 수준에서의 직무갈등과 관계갈등. **한국인사조직학회 발표논문집**, 73-107.
- 신영숙. (2010). 주도성 및 상사의 지원과 직무몰입의 관계에서 경력계획 실천 행동의 역할. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 심예린, 유성경. (2012). 한국판 소명 척도(CVQ-K) 타당화. **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 24, 847-872.
- 오숙현. (2004). 유아의 사회적 능력 함양을 위한 주도성 증진 프로그램 개발 및 효과. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 오영삼. (2009). 과업상호의존성과 결과상호의존성 지각이 구성원의 변화주도 행동 미치는 영향에 관한 연구: 지각된 책임감의 매개 효과와 직무재량권의 조절 효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위 논문.
- 윤정구. (2012). 진정성이란 무엇인가. 서울: 한언.
- 이동하. (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로. 광운대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이동하, 탁진국. (2008). 주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(1), 83-103.
- 이방식, 구정대. (2004). 기관내 무료 호텔기업에 있어서 리더십이 집단응집력과 직무성과에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 13(1), 79-97.
- 이정환, 박한규. (2013). 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. **대한경영학회지**, 26(11), 2791-2814.
- 이지우. (2009). 작업집단내 동료간 과업수행관계의 영향요인들. **인적자원관리연구**, 16(2), 179-195.
- 이지우, 김중우, 김일천. (2003). 심리적 임파워먼트와 조직지원이 종합병원 직원들의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. **보건행정학회지**, 13(1), 46-69.
- 이찬, 박한규, 류현주, 여수경. (2012). 중소기업 교육훈련 프로그램 전이측정 도구개발 및 평가. **농업교육과 인적자원개발**, 44(1), 161-184.

- 이혜정. (2012). 다수준 분석을 통한 일과 삶의 균형에 관한 연구: 세대별 일의 가치와 제도 및 지원분위기의 효과. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 임명기. (2013). Job Crafting 일이 즐거워지는 변화. SERI 경영노트, 179호
- 임명기, 하유진, 오동준, 손영우. (2014). 한국판 잡 크래프팅 척도(JCQ-K)의 타당화 연구. 기업경영연구, 21(4), 149-174.
- 임현철. (2010). 조직구성원의 성격6요인(HEXACO)과 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 조직지원인식의 매개효과와 직무자율성의 조절효과 검증을 중심으로. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 임희정. (2004). 지식근로자 팀 효과성의 통합 모델: 공유인지의 역할을 중심으로. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 장원섭, 심우정. (2005). 기업교육의 패러다임 전환. 직업교육연구, 24(1), 89-109.
- 전영옥. (2009). 대기업 인적자원개발담당자의 가치성향. 산업교육연구, 18, 1-22.
- 정예지, 이수정, 김문주. (2012). 변혁적 리더 대 진성 리더 변혁적 리더십의 재조명, 경영학연구, 41(3), 539-573.
- 정혜민. (2011). 코치 선수 간 코칭 행동의 지각 차이와 팀 응집력 및 팀 성적의 관계. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 조주연. (2014). 직무의미창조(Job Crafting) 척도 개발 및 타당화 연구. 호서대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조태현. (2012). 입학사정관의 직무자율성, 사회적 지원, 경력특성, 경력몰입과의 관계. 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 주현미. (2012). 대기업 팀의 응집력과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 차윤석. (2012). 웰니스와 업무성과 간의 관계에 대한 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문
- 최소연. (2005). 사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰,

조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.

최온주. (2014). 구성원의 Job Crafting이 직무태도에 미치는 영향. 한국항공대학교 항공경영 대학원 석사학위논문.

최유민. (2012). 문화매개자들의 Job crafting이 직무만족과 경력만족에 미치는 영향: 직무특성, 소명의식, 주도적 성격, 경력열망의 조절효과. 홍익대학교 대학원 석사학위논문.

최인재, 최상진. (2002). 한국인의 문화심리적 특성이 문제대응방식, 스트레스, 생활만족도에 미치는 영향: 정(정), 우리성을 중심으로. **한국심리학회지: 상담 및 심리치료**, 14(1), 55-71.

표용태. (1998). 리더십 유형, 조직몰입, 응집력, 이직의도의 관계에 관한 연구. **한일경상논문**, 16, 117-139.

하유진 (2012). Calling and work-related outcomes. Career commitment as a mediator and person-supervisor fit and perceived organizational support as moderators. 연세대학교 대학원 박사학위논문.

홍은선. (2013). HRD 전문가의 HRD 가치지향성과 성인교육철학의 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 18(4), 317-334.

Allison, P. D. (1978). Measures of inequality. *American Sociological Review*, 865-880.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization science*, 3(3), 321–341.
- Arthur, W., Edwards, B. D., Bell, S. T., Villado, A. J., & Bennett, W. (2005). Team task analysis: Identifying tasks and jobs that are team based. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 47(3), 654–669.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multi–group analysis of the job demands–resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations*, 65(10), 1359–1378.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A new form of professional practice. *The Academy of Management Perspectives*,

20(1), 45–66.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103–118.

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63–70.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship” . *Academy of management Journal*, 26(4), 587–595.

Bates, R. A., Hatcher, T., Holton III, E. F., & Chalofsky, N. (2001). Redefining human resource development: An integration of the learning, Performance, and spirituality of work perspectives. *Academy of Human Resource Development 2001 Proceedings*.

Batey, M. V. & Lewis, F. M. (1982). Clarifying autonomy and accountability in nursing service. *Journal of nursing administration*, 9, 13–18.

Bauer, D. J. (2003). Estimating Multilevel Linear Models as Structural Equation Models. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 28(2), 135–167.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.



- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994.
- Biron, C., Karanika–Murray, M., & Cooper, C. (Eds.). (2012). *Organizational Interventions*. Routledge.
- Bliese, P. (1998). Group size, IOC values, and group–level correlations: A simulation. *Organizational Research Methods*, 1(4), 355–373.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. Personnel selection in organizations; San Francisco: Jossey–Bass, 71.
- Bradner, E., Mark, G., & Hertel, T. D. (2005). Team size and technology fit: Participation, awareness, and rapport in distributed teams. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, 48(1), 68–77.
- Brockett, R. G., & Hiemstra, R. (1991). *Self–Direction in Adult Learning: Perspectives on Theory, Research, and Practice*. *Routledge Series on Theory and Practice of Adult Education in North America*. Routledge, Chapman and Hall, Inc., 29 West 35th Street, New York, NY 10001.
- Bunce, D., & West, M. (1994). Changing work environments: Innovative coping responses to occupational stress. *Work & Stress*, 8(4), 319–331.
- Byrne, D., Clore Jr, G. L., & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity–dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (2003). The Determinants of Team–Based Innovation in Organizations The Role of Social Influence. *Small Group Research*, 34(4), 497–517.
- Campebl, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E.(1970).

*Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Constructive Replication with Extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467–481.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823–847.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195–202.
- Caplan, R. D. (1983). Person–environment fit: Past, present, and future. *Stress research*, 35, 78.
- Carless, S. A., & De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*, 31(1), 71–88.
- Carron, A. V. (1988). *Group dynamics in sport: Theoretical and practical issues*. Spodym Publishers.
- Cartwright, D. E., & Zander, A. E. (1953). *Group dynamics research and theory*.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *HRDI*, 6(1), 69–83.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: a latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 190.
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5),

956–974.

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Colquitt, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., & Sheppard, L. (2002). Computer–assisted communication and team decision–making performance: The moderating role of openness to experience. *Journal of Applied Psychology*, 87, 402–410.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471–482.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435–462.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta–analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. Orlando, FL: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107–1123.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta–analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555–590.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job

- performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of occupational health psychology*, 19(1), 96.
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37, 424-450.
- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Career Development Strivings Assessing Goals and Motivation in Career Decision-Making and Planning. *Journal of Career Development*, 35(1), 23-41.
- Dirkx, J. M. (1996). Human resource development as adult education: Fostering the educative workplace. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1996(72), 41-47.
- Dirkx, J. M., & Deems, T. A. (1996). Towards an ecology of soul in work: Implications for human resource development. In *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings* (pp. 276-283).
- Dobbins, G. H., & Zaccaro, S. J. (1986). The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, 11(3), 203-219.
- Duncan, C., Jones, K., & Moon, G. (1998). Context, composition and heterogeneity: Using multilevel models in health research. *Social Science & Medicine*, 46(1), 97-117.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation.
- Fine, G. A. (1996). Justifying work: Occupational rhetorics as resources in restaurant kitchens. *Administrative Science Quarterly*, 90-115.

- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory as correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 690.
- Friedkin, N. E. (1993). Structural bases of interpersonal influence in groups: A longitudinal case study. *American Sociological Review*, 58, 861–861.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2007). Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday. *Journal of Management*.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Ghitulescu, B. (2006). *Job crafting and social embeddedness at work*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994). linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management.

- Strategic management journal*, 15(2) 91–112.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Schminke, M. (1987). *Understanding groups in organizations*.
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 7–22.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). *Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives*.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel psychology*, 63(3), 539–560.
- Gruber, J. J., & Gray, G. R. (1982). Responses to forces influencing cohesion as a function of player status and level of male varsity basketball competition. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 53(1), 27–36.
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (No. TR-2). OFFICE OF NAVAL RESEARCH ARLINGTON VA.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands–resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 85–101.
- Hodson, G., Dovidio, J. F., & Gaertner, S. L. (2002). Processes in

- racial discrimination: Differential weighting of conflicting information. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 460–471.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of management*, 23(6), 723–744.
- Hogg, M. A. (1992). *The Social Psychology Of Group Cohesiveness: From Attraction To Social Identity* Author: Michael A. Hogg, Publisher: Prent.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987–1015.
- Hultin, M., & Szulkin, R. (1999). Wages and unequal access to organizational power: An empirical test of gender discrimination. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 453–472.
- Hunter, I., Dik, B. J., & Banning, J. H. (2010). College students' perceptions of calling in work and life: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 178–186.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Jackson, S. E. (1991). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In *Symposium on Group Productivity and Process, 1989, Texas A & MU, College Station, TX, US*. Sage Publications, Inc.

- Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 370–387.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287–302.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703–729.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741–763.
- Kahn, R. L., & Byosiene, P. (1992). *Stress in organizations*.
- Kanter, R. M. (2000). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Entrepreneurship: the social science view*, 167–210.
- Karasek, R. (1998). Demand/control model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behaviour development. *Encyclopedia of occupational health and safety*, 2, 34–6.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New york: Basic Books.
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16, 317 – 327.



- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
- Keyton, J., & Springston, J. (1990). Redefining cohesiveness in groups. *Small Group Research*, 21(2), 234–254.
- Kleysen, R.F. & Street C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior, *Journal of intellectual capital*, 2(3), 284–296.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor?. *Journal of management*, 20(2), 403–437.
- Kozlowski, S. W., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*.
- Kreft, I. G. (1996). *Are multilevel techniques necessary? An overview, including simulation studies*. Unpublished manuscript, California State University, Los Angeles.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Kuchinke, K. P. (1998). Moving beyond the dualism of performance versus learning: A response to Barrie and Pace. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 377–384.
- Kuipers, B. S., & De Witte, M. C. (2005). Teamwork: a case study on development and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 185–201.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as

- an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278 - 296.
- Lawrence, P. (1997). *Workflow handbook 1997*. John Wiley & Sons, Inc..
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress*. Appraisal, and coping, 456.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192.
- LePine, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82, 803–811.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61(2), 273–307.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor -hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764 -775.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human relations*, 1(1), 5–41.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285–304.
- Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model

- similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403–418.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152.
- Luke, D. A. (Ed.). (2004). *Multilevel modeling* (Vol. 143). Sage.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1–2), 25–36.
- Macintyre, S., & Ellaway, A. (2003). Neighborhoods and health: an overview. *Neighborhoods and health*, 20–42.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106–129.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group task Satisfaction Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, 33(3), 271–312.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709–734.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry* (6th Ed.). Boston, MA: Pearson, Allyn and Bacon.
- McShane, S. L. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities For*

*The Workplace Revolution* Author: Steven Lattimore McShane,  
Publisher: McG.

- Messick, D. & Massie, D. (1989). Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45–81.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402–433.
- Mohammed, S., Klimoski, R., & Rentsch, J. R. (2000). The measurement of team mental models: We have no shared schema. *Organizational Research Methods*, 3(2), 123–165.
- Moreland, R. L., & Argote, L. (2003). Transactive memory in dynamic organizations. *Leading and managing people in the dynamic organization*, 135–162.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (Vol. 1). Cengage Learning.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365–384.
- Oddi, L. F. (1986). Development and validation of an instrument to identify self-directed continuing learners. *Adult Education Quarterly*, 36(2), 97–107.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Cornell University Press.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal*

*of Applied Psychology*, 83(6), 835.

- Pearce, III. J. A., & Ravin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulation work groups, *Human Relations*, 40, 751–782.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- Pfeffer, J., & CHARLES III, A. R. (1987). Hospital demography and turnover among nurses. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26(2), 158–173.
- Pierce, J. L., & Rodgers, L. (2004). The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group & Organization Management*, 29(5), 588–613.
- Price, M. E. (2003). Pro-community altruism and social status in a Shuar village. *Human Nature*, 14(2), 191–195.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513–563.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 1). Sage.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not

- so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393–404.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of applied psychology*, 78(1), 61.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224–253.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Scheuch, E. K. (1969). Social context and individual behavior. *Quantitative ecological analysis in the social sciences*, 133–155.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845–874.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Groups as human resources. *Research in personnel and human resources management*, 5, 323–356.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A., (2013). The job crafting

- questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off–job activities as predictors of need for recovery, well–being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330.
- Super, D. E. (1980). A life–span, life–space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282–298.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development* (1st ed.). San Francisco, Berrett–Koehler Publishers, Inc.
- Tajfel, H. (1981). Social stereotypes and social groups. *Intergroup behaviour*, 144–167.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Rhenen, W. V. (2013). Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance. *Group & organization management*, 38(4), 427–454.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lexington Books.

- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Social identity and intergroup relations*, 15–40.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532–547.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1998). The job demand–control (–support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypotheses. *Psychology and health*, 13(5), 909–936.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765–802.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator Work Design and Robotics System Performance: A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 77, 353–362.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further Evidence on Some New Measures of Job Control, Cognitive Demand and Production Responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 431–455.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory–Based Measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of*



*Management journal*, 35(1), 91–121.

- Wiersema, M. F., & Bird, A. (1993). Organizational demography in Japanese firms: Group heterogeneity, individual dissimilarity, and top management team turnover. *Academy of Management Journal*, 36(5), 996–1025.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77–140.
- Wong, C. S., & Campion, M. A. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 825.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93–135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21–33.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.
- Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D., & Salvador, R. B. (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 107(1), 41–59.
- Zhang, Z. X., Hempel, P. S., Han, Y. L., & Tjosvold, D. (2007).

Transactive memory system links work team characteristics and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1722.

Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 801–817.

Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 75–92.



## 부 록

부록 1. 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 전문가 의견 조사지.....	146
부록 2. 직무 재창조 측정도구에 대한 전문가 의견 종합.....	152
부록 3. 예비조사 설문지.....	155
부록 4. 측정도구의 예비조사 및 본 조사 결과.....	165
부록 5. 본 조사 설문지.....	176

**[부록 1] 대기업 근로자의 직무 재창조에 대한 전문가 의견 조사지**

**대기업 근로자의 직무 재창조(job crafting) 측정 도구에 관한  
전문가 의견 조사지**

안녕하십니까?

『대기업 근로자의 직무 재창조(Job crafting)와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계』에 대한 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 박한규입니다.

본 전문가 의견 조사의 목적은 직무 재창조의 변인을 측정하기 위해 선행연구에서 제시된 설문문항을 개선하는 것입니다. 해당 분야에 다년간의 경험과 전문지식을 가진 여러 전문가들의 고견을 부탁드립니다.

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일이 성취되기를 바랍니다.

2014년 11월

서울대학교 농산업교육과

지도교수: 이 찬

박사수료: 박한규

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 박한규

(핸드폰: 010-9074-8060, e-mail: poorich.park@gmail.com)

## ■ 직무 재창조의 정의

- 이 연구에서는 직무 재창조의 개념 및 특징, 구성요소 등을 토대로 직무 재창조(job crafting)를 업무 수행자가 자발적으로 현재 주어진 직무의 과업 및 관계, 인지 영역을 다시 만들어 직무의 의미를 발견하는 행동으로 정의하였으며, 이에 대한 개인의 인식을 측정하고자 합니다.

### I. 구성요소의 적절성 검토

이 연구에서 직무 재창조(job crafting)의 구성 요소는 Slemp와 Vella-Brodrick(2013)가 개발한 JCQ(job crafting questionnaire)를 번안하여 1) 과업 재창조(task crafting) 2) 관계 재창조(relational crafting), 3) 인식 재창조(cognitive crafting)의 세 가지 하위요인으로 구성하였습니다. 각 하위요인이 직무 재창조를 구성하기에 타당한지에 대하여 해당되는 번호에 ✓표를 해주시고, 의견란에는 하위요인 및 정의에 대한 의견을 작성해주시기 바랍니다.

하위요인	정의	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절
과업 재창조 (task crafting)	업무의 수 및 범위, 일하는 방식 등 과업의 물리적 경계를 변화시키는 행동이며, 자기 본연의 과업 외 다른 영역으로 과업 범위를 넓히는 행동을 의미한다.	①	②	③	④	⑤
관계 재창조 (relational crafting)	일터에서 만나는 고객 및 상사, 동료와의 관계 및 상호작용의 경계를 변화시키는 행동을 의미한다.	①	②	③	④	⑤
인지 재창조 (cognitive crafting)	직무의 목적이나 의미에 대한 자기 인지의 경계를 변화시키는 행동이며, 자신의 과업이나 관계, 일의 목적을 보다 의미있게 재해석하고 재정의하는 행동을 의미한다.	①	②	③	④	⑤

#### ■ 의견:

## II. 문항 적절성 검토

과업 재창조란 업무의 수 및 범위, 일하는 방식 등 과업의 물리적 경계를 변화시키는 행동이며, 자기 본연의 과업 외 다른 영역으로 과업범위를 넓히는 행동을 의미합니다. 각 문항이 과업 재창조를 측정하는 문항으로 얼마나 타당한 지에 대하여 해당되는 번호에 ✓표를 해주시고, 의견란에는 추가·삭제·수정될 필요가 있는 문항에 대한 의견을 기재해주시기 바랍니다.

※괄호 속 영문 문항은 JCQ(Slemp & Vella- Brodrick, 2013)의 원도구 내용임.

문항	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절
1 나는 일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도해 본다. (Introduce new approaches to improve your work)	①	②	③	④	⑤
2 나는 필요에 따라 맡은 업무의 범위나 종류를 변경해 가며 일한다. (Change the scope or types of tasks that you complete at work)	①	②	③	④	⑤
3 나는 내 능력이나 흥미를 더 잘 활용할 수 있는 새로운 업무를 시도해 본다. (Introduce new work tasks that you think better suit your skills or interests)	①	②	③	④	⑤
4 나는 일을 할 때 추가적인 업무를 기꺼이 맡는다 (Choose to take on additional tasks at work)	①	②	③	④	⑤
5 나는 내 능력이나 흥미가 잘 반영될 수 있는 업무를 우선시한다. (Give preference to work tasks that suit your skills or interests)	①	②	③	④	⑤

■ 의견:

관계 재창조란 일터에서 만나는 고객 및 상사, 동료와의 관계 및 상호작용의 경계를 변화시키는 행동을 의미합니다. 각 문항이 관계 재창조를 측정하는 문항으로 얼마나 타당한 지에 대하여 해당되는 번호에 ✓표를 해주시고, 의견란에는 추가·삭제·수정될 필요가 있는 문항에 대한 의견을 기재해주시기 바랍니다.

※괄호 속 영문 문항은 JCQ(Slomp & Vella- Brodrick, 2013)의 원도구 내용임.

	문항	매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절
6	나는 직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력한다. ( <i>Make an effort to get to know people well at work</i> )	①	②	③	④	⑤
7	나는 업무와 관련된 친목활동과 모임 등을 주도하거나 적극적으로 참석한다. ( <i>Organise or attend work related social functions</i> )	①	②	③	④	⑤
8	나는 직장에서 특별한 이벤트(예, 동료의 생일 파티)를 주도한다. ( <i>Organise special events in the workplace (e.g., celebrating a co-worker's birthday)</i> )	①	②	③	④	⑤
9	나는 공식적으로나 비공식적으로 기꺼이 후배나 신입직원의 멘토가 된다. ( <i>Choose to mentor new employees (officially or unofficially)</i> )	①	②	③	④	⑤
10	나는 회사에서 나와 유사한 기술이나 흥미를 가진 사람들과 가깝게 지내려고 노력한다. ( <i>Make friends with people at work who have similar skills or interests</i> )	①	②	③	④	⑤

■ 의견:



인지 재창조란 직무의 목적이나 의미에 대한 자기 인지의 경계를 변화시키는 행동이며, 자신의 과업이나 관계, 일의 목적을 보다 의미있게 재해석하고 재정의하는 행동을 의미합니다. 각 문항이 인지 재창조를 측정하는 문항으로 얼마나 타당한 지에 대하여 해당되는 번호에 ✓표를 해주시고, 의견란에는 추가·삭제·수정될 필요가 있는 문항에 대한 의견을 기재해주시기 바랍니다.

※괄호 속 영문 문항은 JCQ(Slemp & Vella- Brodrick, 2013)의 원도구 내용임.

문항		매우 부적절	부적절	보통	적절	매우 적절
11	나는 내 일이 내 삶의 목적과 어떻게 연결될 수 있는지 생각한다. (Think about how your job gives your life purpose)	①	②	③	④	⑤
12	나는 내가 맡은 업무가 조직의 성공을 위해 중요하다는 것을 되새긴다. (Remind yourself about the significance your work has for the success of the organisation)	①	②	③	④	⑤
13	나는 나의 일이 우리 사회에 기여하는 바를 생각한다. (Remind yourself of the importance of your work for the broader community)	①	②	③	④	⑤
14	나는 나의 일이 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 생각한다. (Think about the ways in which your work positively impacts your life)	①	②	③	④	⑤
15	나는 나의 일이 내 삶의 행복에 어떤 역할을 하는지 생각한다. (Reflect on the role your job has for your overall well-being)	①	②	③	④	⑤

■ 의견:

### Ⅲ. 기타 의견

직무 재창조를 측정하기 위한 도구 개발에 있어 추가적인 의견 및 논의사항이 있으시면 말씀해주시기 바랍니다.

■ 의견:

-참여해주셔서 진심으로 감사합니다-

## [부록 2] 직무재창조 측정도구에 대한 전문가 의견 종합

구분		1차 작성안	수정안
과업 재창조	정의	업무의 수 및 범위, 일하는 방식 등 과업의 물리적 경계를 변화시키는 행동이며, 자기 본연의 과업 외 다른 영역으로 과업범위를 넓히는 행동을 의미한다.	자기 본연의 과업 외 다른 영역으로 과업 범위를 넓히거나, 과업의 수를 증가시키는 등 과업의 물리적 경계를 확장시키고, 일하는 방식을 개선하는 행동을 의미한다.
	의견	· '경계에 대한 변화'라는 표현보다는 실제 범위와 수가 증가하는 것이기 때문에 '경계를 확장시킨다'는 표현이 더 적절함	
	문항	1. 나는 일을 더 잘하기 위해 새로운 방식을 시도해 본다.	1. 나는 업무를 더 잘하기 위해 새로운 과업 수행 방식을 시도한다.
		2. 나는 필요에 따라 맡은 업무의 범위나 종류를 변경해 가며 일한다.	2. 나는 업무의 완성도를 높이기 위해 주어진 과업 범위와 방식을 변화시킨다.
		3. 나는 내 능력이나 흥미를 더 잘 활용할 수 있는 새로운 업무를 시도해 본다.	3. 나는 내 능력을 더욱 잘 활용할 수 있거나, 내가 관심을 갖는 새로운 과업을 담당한다.
		4. 나는 일을 할 때 추가적인 업무를 기꺼이 맡는다.	4. 나는 나에게 주어지지 않은 추가적인 과업도 기꺼이 담당한다.
		5. 나는 내 능력이나 흥미가 잘 반영될 수 있는 업무를 우선시한다.	5. 나는 나의 능력이나 흥미에 맞는 과업을 우선적으로 수행한다.
	의견	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1번 문항의 '방식'이 어떠한 것인지 수식하는 단어가 필요함.</li> <li>· 2번 문항은 본래의 영어 원문에 충실하여 과업 범위와 방식을 바꾸는 목적을 '업무의 완성도를 높이기 위함'이라는 표현이 필요함.</li> <li>· 3번 문항과 4번 문항은 행동 동사로 '담당한다'라는 표현이 적절함.</li> <li>· 5번 문항은 우선시 하는 것보다는 수행자의 우선순위가 높아지는 행동을 표현해야 하므로 '우선적으로 수행한다.'가 적절함.</li> <li>· 전체적으로 영어 원문의 'work'와 'job', 'task'를 구분하여 번역할 필요 있음.</li> </ul>	

구분		1차 작성안	수정안
관계 재창조	정의	일터에서 만나는 고객 및 상사, 동료와의 관계 및 상호작용의 경계를 변화시키는 행동을 의미한다.	직무수행에서 관계하는 고객, 상사 및 동료와의 상호작용의 수준을 변화하거나, 경계를 확장시키는 행동을 의미한다.
	의견	· ‘일터’라는 장소적인 개념보다는 관계 재창조의 영역적 특성이 나타날 수 있는 ‘직무수행에서 관계하는’ 이라는 표현이 더 적절함. · ‘경계에 대한 변화’라는 표현보다는 실제 범위와 수가 증가하는 것이기 때문에 ‘경계를 확장시킨다’는 표현이 더 적절함.	
	문항	1. 나는 직장에서 사람들과 잘 지내려고 노력한다.	1. 나는 일터에서 고객 및 상사, 동료들과 잘 지내려고 노력한다.
		2. 나는 업무와 관련된 친목활동과 모임 등을 주도하거나 적극적으로 참석한다.	2. 나는 업무와 관련된 친목 모임을 주관하거나, 적극 참여한다.
		3. 나는 직장에서 특별한 이벤트(예, 동료의 생일 파티)를 주도한다.	3. 나는 일터에서 동료의 생일 파티와 같은 이벤트를 주도한다.
		4. 나는 공식적으로나 비공식적으로 기꺼이 후배나 신입직원의 멘토가 된다.	4. 나는 공식적이든 비공식적이든, 새롭게 입사한 후배직원의 멘토가 되어준다.
		5. 나는 회사에서 나와 유사한 기술이나 흥미를 가진 사람들과 가깝게 지내려고 노력한다.	5. 나는 일터에서 나와 비슷한 능력과 흥미를 가진 고객 및 상사, 동료들과 친밀한 관계를 맺는다.
	의견	· 1번 문항에서 제시되어 있는 사람들이 어떤 대상인지 구체화 할 필요 있음 · 3번 문항은 괄호 속에 예시로 표현하는 것보다 문장 내에 기술할 필요 있음 · 5번 문항은 ‘노력한다’라는 동사보다 ‘관계를 맺는다’는 행위 동사를 서술할 필요 있음 · 전체적으로 일반적인 동사들로 서술된 단어를 구체적인 행위 동사로 변경할 필요 있음	

구분		1차 작성안	수정안
인지 재창조	정의	직무의 목적이나 의미에 대한 자기 인지의 경계를 변화시키는 행동이며, 자신의 과업이나 관계, 일의 목적을 보다 의미있게 재해석하고 재정의하는 행동을 의미한다.	자기 직무의 목적이나 의미에 대한 인지 수준을 보다 의미있게 재해석하고, 재정의하는 행동을 의미한다.
	의견	· 현재 정의는 과업, 관계, 인지 등이 모두 포함되어 정의되어 있으니, 인지에 초점을 맞추어 재정의할 필요 있음.	
	문항	1. 나는 내 일이 내 삶의 목적과 어떻게 연결될 수 있는지 생각한다.	1. 나는 내 삶에서 나의 직업이 갖는 의미가 무엇인지에 대해 생각한다.
		2. 나는 내가 맡은 업무가 조직의 성공을 위해 중요하다는 것을 되새긴다.	2. 나는 나의 업무가 우리 회사의 성공을 위해 중요하다고 나 자신에게 상기시킨다.
		3. 나는 나의 일이 우리 사회에 기여하는 바를 생각한다.	3. 나는 나의 업무가 우리 사회의 발전을 위해 중요하다고 나 자신에게 상기시킨다.
		4. 나는 나의 일이 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지 생각한다.	4. 나는 나의 업무가 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해 생각한다.
		5. 나는 나의 일이 내 삶의 행복에 어떤 역할을 하는지 생각한다.	5. 나는 내가 행복한 삶을 영위하는 데 나의 직업이 어떤 역할을 하고 있는지 성찰한다.
	의견	· 1번 문항은 연결된다는 표현이 해석하기에 따라 모호할 수 있으니 '의미'라는 단어로 변경이 필요함. · 2번, 3번 문항은 본래의 영어 원문에 충실하여 나 자신 스스로 지속적으로 떠올리게 하는 행동으로 표현할 필요 있음. · 3번 문항에서 사회에 기여하는 것의 목적 및 결과를 제시하여 명확히 할 필요 있음. · 4번 문항과 5번 문항은 중복되는 내용이 포함되어 있어 상관관계가 높을 것으로 예상됨. · 전체적으로 삶의 목적, 행복, 긍정적 영향 등의 표현은 다소 모호한 개념이라 생각함.	

### [부록 3] 예비조사 설문지

#### 대기업 근로자의 직무 재창조(Job Crafting)와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계에 관한 질문지

안녕하십니까?

『대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계』 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 박한규입니다.

먼저 바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

응답하는 데 걸리는 소요시간은 약 5분~8분입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐 없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기 바랍니다. 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일에서 건승하길 기원합니다.

2014년 11월

지도교수: 이 찬

박사수료: 박한규

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 박한규

(HP: 010-9074-8060, e-mail: poorich.park@gmail.com)

1. 다음은 **귀하의 직무 재창조의 행동**에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 **✓**표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 업무를 더 잘하기 위해 새로운 과업 수행 방식을 시도한다	①	②	③	④	⑤
2 나는 업무의 완성도를 높이기 위해 주어진 과업 범위와 방식을 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내 능력을 더욱 잘 활용할 수 있거나, 내가 관심을 갖는 새로운 과업을 담당한다	①	②	③	④	⑤
4 나는 나에게 주어지지 않은 추가적인 과업도 기꺼이 담당한다	①	②	③	④	⑤
5 나는 나의 능력이나 흥미에 맞는 과업을 우선적으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 일터에서 고객 및 상사, 동료들과 잘 지내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업무와 관련된 친목 모임을 주관하거나, 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일터에서 동료의 생일 파티와 같은 이벤트를 주도한다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 공식적이든 비공식적이든, 새롭게 입사한 후배직원의 멘토가 되어 준다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 일터에서 나와 비슷한 능력과 흥미를 가진 고객 및 상사, 동료들과 친밀한 관계를 맺는다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 내 삶에서 나의 직업이 갖는 의미가 무엇인지에 대해 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 나의 업무가 우리 회사의 성공을 위해 중요하다고 나 자신에게 상기시킨다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 나의 업무가 우리 사회의 발전을 위해 중요하다고 나 자신에게 상기시킨다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 나의 업무가 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15 나는 내가 행복한 삶을 영위하는 데 나의 직업이 어떤 역할을 하고 있는지 성찰한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 **귀하의 소명의식**에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 **✓**표를 해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 내가 현재 하고 있는 분야의 일에 소명감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 나를 넘어서는 어떤 힘이 현재의 나의 직업으로 이끌었다고 믿지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 나를 넘어서는 무언가에 의해 이끌려 현재 하고 있는 분야의 일을 하게 되었다.	①	②	③	④	⑤
4 내가 현재 하고 있는 분야의 일을 하는 것은 내가 이 일을 하도록 부름을 받았다고 믿기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
5 나의 일은 내 삶의 목적을 실현하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6 나의 직업은 내 삶의 목적을 이루는 데 중요한 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
7 나의 직업은 내 삶에서 중요한 부분을 차지한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일을 할 때 내 삶의 목적을 실현하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 직업 관련 활동을 통해 타인에게 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
10 내가 이 직업을 선택한 주된 이유 중 하나는 타인에게 좋은 영향을 끼칠 수 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11 나의 일은 공익에 이바지한다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 내 일이 다른 사람들에게 얼마나 유익한지를 평가하려고 항상 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤



Ⅲ. 다음은 귀하의 주도적 성격에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 항상 내 삶을 향상시키기 위한 방법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 항상 건설적인 변화를 가져오는 핵심적인 역할을 해 왔다.	①	②	③	④	⑤
3 내 아이디어를 실현시키기 위해 노력하는 것은 즐거운 일이다.	①	②	③	④	⑤
4 어떤 것이 나의 마음에 들지 않는다면, 나는 마음에 들도록 그것을 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
5 가능성이 낮다 하더라도 내가 믿는 것이 있다면 그것을 실현시키기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6 타인의 반대가 있더라도 내 아이디어를 관철시키는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 기회를 파악하는 능력이 탁월하다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일을 하는 데 있어 항상 더 나은 방법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
9 내 생각이 맞다고 믿으면 어떤 장애물도 내가 추진하는 것을 막지 못한다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 다른 사람보다 훨씬 앞서서 좋은 기회를 잡을 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 직무 특성에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치 되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 업무를 빨리 처리해야 한다.	①	②	③	④	⑤
2 내가 처리해야 할 일이 너무 많다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 제한된 시간 내에 담당 업무를 끝내기 위해서는 정말 열심히 일해야 한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 늘 시간에 쫓기면서 일한다.	①	②	③	④	⑤
5 나에게 부과된 업무량은 많다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 바쁘게 일할 필요가 없다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업무가 돌아가는 속도가 너무 빨라 어려움을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 늦게까지 잔무를 처리해야 하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 자율적으로 직무를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 직무에 관한 의사결정을 스스로 내린다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 직무 수행 방법에 대하여 타인으로부터 세세한 간섭을 받지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 나의 업무량을 스스로 조절할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 직무 수행절차를 자유롭게 수립할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 우리 조직에서 직무를 어떻게 수행하라는 지시를 받지 않는다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하가 속한 팀의 팀장 리더십에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ☒표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 팀장은 자신이 뜻하는 바를 정확하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀장은 자신의 실수를 기꺼이 인정한다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀장은 팀원들이 각자의 의견을 표현할 수 있도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀장은 나에게 사실대로 말한다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀장은 자신이 느끼는 감정을 솔직하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀장은 자신의 신념과 행동이 일치한다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀장은 자신의 근본 가치, 신념에 따라 의사결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀장은 내가 어떤 사안에 대해 고민이 있을 때, 나의 근본 가치, 신념에 따라 의사결정을 내리도록 한다.	①	②	③	④	⑤
9 우리 팀장은 높은 수준의 도덕적 기준에 따라 의사결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
10 우리 팀장은 주위 사람들이 자신에 대해 어떻게 생각하는지 의견을 묻는다.	①	②	③	④	⑤
11 우리 팀장은 특정 사안에 대한 의사결정을 내리기 전에 관련 자료를 면밀히 분석한다.	①	②	③	④	⑤
12 우리 팀장은 결론을 내리기 전에 다른 의견을 들어보고 주의 깊게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13 우리 팀장은 팀원들과의 관계를 향상시키기 위해 팀원들과 적극적으로 소통한다.	①	②	③	④	⑤
14 우리 팀장은 타인들이 자신의 능력에 대해 어떻게 생각하는지 정확하게 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
15 우리 팀장은 자신의 장점과 약점을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
16 우리 팀장은 자신의 언행이 타인들에게 어떤 영향을 미치는지 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤

VI. 다음은 귀하의 팀 과업 지식 공유에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 팀원은 모두 전체 팀 과업에 대해 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀원은 모두 세부 업무 간의 관계를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀원은 모두 팀의 구체적인 활동전략들을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀원은 모두 업무수행에 필요한 프로세스를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀원은 모두 업무수행을 위한 자신들의 역할과 책임한계를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀원은 모두 업무수행에 필요한 정보를 어디서 얻어야 할지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀원은 모두 서로 다른 업무이슈에 대해서도 서로 간에 공유한다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀은 함께 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
9 우리 팀원 모두는 성공적인 업무수행을 위해 다른 동료의 역할도 무리 없이 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅶ. 다음은 귀하가 소속된 팀의 응집력에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하기 위해 쉽게 하나가 된다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀의 업무에 대한 몰입 수준은 만족스럽지 않다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀의 구성원들은 팀의 성과와 관련된 갈등을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 위해 필요한 기회를 충분히 제공하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀은 업무 시간 외에도 함께 시간을 보내곤 한다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀원들은 업무 시간 외에는 함께 뭉치지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀원들이 함께 뭉쳐서 노는 경우는 거의 없다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀원들은 다른 팀원들과 함께 외근하는 것보다 혼자서 외근하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅷ. 다음은 귀하가 소속된 팀의 과업 상호의존성에 대하여 묻는 문항입니다. 각 팀 작업 패턴의 설명과 그림을 잘 읽어보시고 귀하의 팀 업무의 작업 활동을 가장 잘 설명하는 작업패턴 번호에 ✓표를 해 주십시오.

번호	팀 작업 패턴	설명	그림
①	팀 업무가 아님	팀 안에서 이루어지는 작업활동이 아니라, 개인적으로 혼자 작업한다.	
②	합산적 상호의존	모든 팀 구성원들은 개별적으로 작업활동을 하고 팀원들 사이에 업무교류가 없다.	
③	연속적 상호의존	작업활동은 팀의 한 구성원에서 다른 구성원으로 이어지는 흐름을 가지고 있지만, 대부분 일방향적이다.	
④	상호적 상호의존	팀 구성원들 사이에 작업활동이 앞뒤로 흐름을 가지고 있다.	
⑤	밀접한 상호의존	작업활동이 팀에게 주어지고, 팀 업무를 성취하기 위한 팀으로써 구성원들은 판단하고, 문제 해결을 하고, 협력하여 일한다.	

## IX. 일반사항

1. 귀하의 성별은? ① 여성                      ② 남성
2. 귀하의 연령은? (만) \_\_\_\_\_세
3. 귀하의 직급은?  
① 사원/주임급    ② 대리/선임급    ③ 과장/책임급    ④ 차장/수석급    ⑤ 부장급 이상
4. 귀하의 최종 학력은?  
① 전문대졸 이하    ② 4년제 대졸    ③ 석사    ④ 박사
5. 귀하의 대학 전공은?  
① 상경계 ② 사회과학계 ③ 인문계 ④ 공학계 ⑤ 자연계 ⑥ 예체능계 ⑦ 기타(                      )
6. 귀하가 현재 부서에 배치되기 전에 현 직장에서 근무했던 부서는 몇 개인가? (    ) 개
7. 현재 소속된 팀에서 근무한 기간은? (    )년 (    )개월

- 끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다 -

#### [부록 4] 측정도구의 예비조사 및 본 조사 결과

##### 1. 직무 재창조(Job crafting) 측정도구

###### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목 전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
직무 재창조 ( $\alpha = .851$ )	과업 재창조 ( $\alpha = .704$ )	1	.586	.599
		2	.602	.595
		3	.547	.620
		4	.406	.679
		5	.197	.755
	관계 재창조 ( $\alpha = .677$ )	6	.440	.628
		7	.440	.624
		8	.474	.606
		9	.349	.663
		10	.485	.608
	인지 재창조 ( $\alpha = .798$ )	11	.537	.773
		12	.542	.771
		13	.541	.778
		14	.644	.738
		15	.659	.736

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.



□ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
직무 재창조 ( $\alpha = .858$ )	과업 재창조 ( $\alpha = .715$ )	1	.593	.626
		2	.599	.620
		3	.577	.623
		4	.364	.712
		5	.296	.744
	관계 재창조 ( $\alpha = .773$ )	6	.485	.753
		7	.625	.701
		8	.575	.725
		9	.521	.739
		10	.557	.731
	인지 재창조 ( $\alpha = .880$ )	11	.614	.877
		12	.715	.854
		13	.739	.849
		14	.781	.839
		15	.726	.852

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

## 2. 소명의식 측정도구

### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
소명의식 ( $\alpha = .890$ )	초월적 소명 ( $\alpha = .722$ )	1	.380	.731
		2(R)	.419	.716
		3	.628	.589
		4	.635	.581
	목적과 의미 ( $\alpha = .859$ )	5	.686	.828
		6	.780	.787
		7	.696	.824
		8	.657	.839
	친사회적 동기 ( $\alpha = .848$ )	9	.571	.852
		10	.809	.750
		11	.660	.818
		12	.723	.791

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

□ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
소명의식 ( $\alpha = .873$ )	초월적 소명 ( $\alpha = .668$ )	1	.192	.735
		2(R)	.318	.685
		3	.673	.426
		4	.656	.439
	목적과 의미 ( $\alpha = .864$ )	5	.716	.825
		6	.802	.789
		7	.660	.847
		8	.680	.841
	친사회적 동기 ( $\alpha = .841$ )	9	.644	.812
		10	.728	.775
		11	.679	.796
		12	.653	.807

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

### 3. 주도적 성격 측정도구

#### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
주도적 성격 ( $\alpha = .850$ )	1	.494	.841
	2	.596	.832
	3	.585	.834
	4	.495	.841
	5	.598	.831
	6	.557	.836
	7	.671	.824
	8	.584	.833
	9	.503	.840
	10	.443	.845

#### □ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
주도적 성격 ( $\alpha = .871$ )	1	.540	.863
	2	.614	.857
	3	.610	.857
	4	.594	.858
	5	.581	.860
	6	.577	.861
	7	.567	.861
	8	.603	.858
	9	.605	.858
	10	.626	.856

#### 4. 직무 특성 측정도구

##### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
직무 강도 ( $\alpha = .865$ )	1	.291	.876
	2	.748	.835
	3	.711	.839
	4	.756	.830
	5	.833	.822
	6(R)	.355	.876
	7	.489	.863
	8	.762	.830
직무 자율성 ( $\alpha = .864$ )	9	.610	.850
	10	.678	.837
	11	.725	.828
	12	.675	.838
	13	.721	.830
	14	.541	.860

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

□ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
직무 강도 ( $\alpha = .871$ )	1	.397	.877
	2	.768	.840
	3	.668	.851
	4	.790	.836
	5	.791	.837
	6(R)	.422	.877
	7	.561	.862
	8	.637	.855
직무 자율성 ( $\alpha = .840$ )	9	.615	.815
	10	.651	.807
	11	.729	.790
	12	.578	.822
	13	.652	.807
	14	.483	.839

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

## 5. 팀장의 진성리더십 측정도구

### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
팀장의 진성리더십 ( $\alpha = .942$ )	관계의 투명성 ( $\alpha = .837$ )	1	.408	.862
		2	.756	.769
		3	.763	.766
		4	.744	.777
		5	.547	.828
	내면화된 도덕적 관점 ( $\alpha = .878$ )	6	.708	.854
		7	.679	.865
		8	.805	.815
		9	.757	.835
	균형적인 정보 처리 과정 ( $\alpha = .675$ )	10	.447	.637
		11	.441	.639
		12	.583	.456
	자아 인식 ( $\alpha = .879$ )	13	.713	.859
		14	.748	.842
		15	.700	.860
		16	.810	.814

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

□ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
팀장의 진성리더십 ( $\alpha = .941$ )	관계의 투명성 ( $\alpha = .842$ )	1	.564	.832
		2	.720	.790
		3	.664	.806
		4	.742	.785
		5	.555	.834
	내면화된 도덕적 관점 ( $\alpha = .871$ )	6	.765	.819
		7	.735	.832
		8	.711	.842
		9	.693	.848
	균형적인 정보 처리 과정 ( $\alpha = .652$ )	10	.292	.805
		11	.539	.468
		12	.602	.360
	자아 인식 ( $\alpha = .876$ )	13	.676	.866
		14	.763	.829
		15	.744	.837
		16	.757	.831

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.



## 6. 팀 과업 지식 공유 측정도구

### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
팀 과업 지식 공유 ( $\alpha = .890$ )	1	.686	.875
	2	.736	.870
	3	.763	.868
	4	.650	.878
	5	.620	.880
	6	.615	.880
	7	.611	.881
	8	.693	.874
	9	.479	.894

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

### □ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	문항	수정된 항목-전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
팀 과업 지식 공유 ( $\alpha = .784$ )	1	.371	.777
	2	.460	.764
	3	.360	.781
	4	.519	.755
	5	.362	.779
	6	.694	.722
	7	.632	.734
	8	.500	.758
	9	.479	.894

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

## 7. 팀 응집력 측정도구

### □ 예비조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목 전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
팀 응집력 ( $\alpha = .815$ )	과업 응집력 ( $\alpha = .805$ )	1	.523	.799
		2(R)	.712	.709
		3(R)	.624	.757
		4(R)	.635	.750
	사회적 응집력 ( $\alpha = .778$ )	5	.572	.731
		6(R)	.709	.652
		7(R)	.693	.661
		8(R)	.379	.818

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

### □ 본 조사 신뢰도 분석 결과

변인	측정구인	문항	수정된 항목 전체 상관계수	문항제거 시 신뢰도 계수
팀 응집력 ( $\alpha = .784$ )	과업 응집력 ( $\alpha = .686$ )	1	.345	.693
		2(R)	.531	.580
		3(R)	.472	.621
		4(R)	.536	.578
	사회적 응집력 ( $\alpha = .800$ )	5	.477	.811
		6(R)	.796	.653
		7(R)	.739	.684
		8(R)	.466	.818

\*음영표시는 문항제거 시, 해당 영역 측정도구의 신뢰도가 증가하는 문항임.

## [부록 5] 본 조사 설문지

### 대기업 근로자의 직무 재창조(Job Crafting)와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계에 관한 질문지

안녕하십니까?

『대기업 근로자의 직무 재창조와 개인 및 팀 수준 변인의 위계적 관계』 연구를 수행하고 있는 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 박한규입니다.

먼저 바쁘신 중에도 시간을 내어 주셔서 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

응답하는 데 걸리는 소요시간은 약 5분~8분입니다. 조사결과는 통계법 제8조에 의거하여 익명으로 처리되므로 특정한 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 활용될 것임을 약속드립니다.

또한, 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석할 수 없으니 한 문항도 빠짐 없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래 연락처로 연락하여 주시기 바랍니다. 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신 점에 깊은 감사를 드리며, 귀하께서 하시는 모든 일에서 건승하길 기원합니다.

2014년 11월

지도교수: 이 찬

박사수료: 박한규

[연구자 연락처] 서울대학교 대학원 농산업교육과 박사수료생 박한규

(HP: 010-9074-8060, e-mail: poorich.park@gmail.com)

1. 다음은 **귀하의 직무 재창조의 행동**에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 **✓**표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 업무를 더 잘하기 위해 새로운 과업 수행 방식을 시도한다	①	②	③	④	⑤
2 나는 업무의 완성도를 높이기 위해 주어진 과업 범위와 방식을 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 내 능력을 더욱 잘 활용할 수 있거나, 내가 관심을 갖는 새로운 과업을 담당한다	①	②	③	④	⑤
4 나는 나에게 주어지지 않은 추가적인 과업도 기꺼이 담당한다	①	②	③	④	⑤
5 나는 나의 능력이나 흥미에 맞는 과업을 우선적으로 수행한다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 일터에서 고객 및 상사, 동료들과 잘 지내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업무와 관련된 친목 모임을 주관하거나, 적극 참여한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일터에서 동료의 생일 파티와 같은 이벤트를 주도한다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 공식적이든 비공식적이든, 새롭게 입사한 후배직원의 멘토가 되어 준다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 일터에서 나와 비슷한 능력과 흥미를 가진 고객 및 상사, 동료들과 친밀한 관계를 맺는다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 내 삶에서 나의 직업이 갖는 의미가 무엇인지에 대해 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 나의 업무가 우리 회사의 성공을 위해 중요하다고 나 자신에게 상기시킨다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 나의 업무가 우리 사회의 발전을 위해 중요하다고 나 자신에게 상기시킨다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 나의 업무가 내 삶에 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15 나는 내가 행복한 삶을 영위하는 데 나의 직업이 어떤 역할을 하고 있는지 성찰한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 **귀하의 소명의식**에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 **✓**표를 해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 내가 현재 하고 있는 분야의 일에 소명감을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 나를 넘어서는 어떤 힘이 현재의 나의 직업으로 이끌었다고 믿지 않는다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 나를 넘어서는 무언가에 의해 이끌려 현재 하고 있는 분야의 일을 하게 되었다.	①	②	③	④	⑤
4 내가 현재 하고 있는 분야의 일을 하는 것은 내가 이 일을 하도록 부름을 받았다고 믿기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
5 나의 일은 내 삶의 목적을 실현하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
6 나의 직업은 내 삶의 목적을 이루는 데 중요한 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤
7 나의 직업은 내 삶에서 중요한 부분을 차지한다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일을 할 때 내 삶의 목적을 실현하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 직업 관련 활동을 통해 타인에게 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤
10 내가 이 직업을 선택한 주된 이유 중 하나는 타인에게 좋은 영향을 끼칠 수 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
11 나의 일은 공익에 이바지한다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 내 일이 다른 사람들에게 얼마나 유익한지를 평가하려고 항상 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 귀하의 주도적 성격에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 항상 내 삶을 향상시키기 위한 방법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
2 나는 항상 건설적인 변화를 가져오는 핵심적인 역할을 해 왔다.	①	②	③	④	⑤
3 내 아이디어를 실현시키기 위해 노력하는 것은 즐거운 일이다.	①	②	③	④	⑤
4 어떤 것이 나의 마음에 들지 않는다면, 나는 마음에 들도록 그것을 변화시킨다.	①	②	③	④	⑤
5 가능성이 낮다 하더라도 내가 믿는 것이 있다면 그것을 실현시키기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6 타인의 반대가 있더라도 내 아이디어를 관철시키는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 기회를 파악하는 능력이 탁월하다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 일을 하는 데 있어 항상 더 나은 방법을 찾는다.	①	②	③	④	⑤
9 내 생각이 맞다고 믿으면 어떤 장애물도 내가 추진하는 것을 막지 못한다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 다른 사람보다 훨씬 앞서서 좋은 기회를 잡을 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 직무 특성에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치 되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 나는 업무를 빨리 처리해야 한다.	①	②	③	④	⑤
2 내가 처리해야 할 일이 너무 많다.	①	②	③	④	⑤
3 나는 제한된 시간 내에 담당 업무를 끝내기 위해서는 정말 열심히 일해야 한다.	①	②	③	④	⑤
4 나는 늘 시간에 쫓기면서 일한다.	①	②	③	④	⑤
5 나에게 부과된 업무량은 많다.	①	②	③	④	⑤
6 나는 바쁘게 일할 필요가 없다.	①	②	③	④	⑤
7 나는 업무가 돌아가는 속도가 너무 빨라 어려움을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
8 나는 늦게까지 잔무를 처리해야 하는 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
9 나는 자율적으로 직무를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10 나는 직무에 관한 의사결정을 스스로 내린다.	①	②	③	④	⑤
11 나는 직무 수행 방법에 대하여 타인으로부터 세세한 간섭을 받지 않는다.	①	②	③	④	⑤
12 나는 나의 업무량을 스스로 조절할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
13 나는 직무 수행절차를 자유롭게 수립할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
14 나는 우리 조직에서 직무를 어떻게 수행하라는 지시를 받지 않는다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하가 속한 팀의 팀장 리더십에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 팀장은 자신이 뜻하는 바를 정확하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀장은 자신의 실수를 기꺼이 인정한다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀장은 팀원들이 각자의 의견을 표현할 수 있도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀장은 나에게 사실대로 말한다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀장은 자신이 느끼는 감정을 솔직하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀장은 자신의 신념과 행동이 일치한다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀장은 자신의 근본 가치, 신념에 따라 의사결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀장은 내가 어떤 사안에 대해 고민이 있을 때, 나의 근본 가치, 신념에 따라 의사결정을 내리도록 한다.	①	②	③	④	⑤
9 우리 팀장은 높은 수준의 도덕적 기준에 따라 의사결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
10 우리 팀장은 주위 사람들이 자신에 대해 어떻게 생각하는지 의견을 묻는다.	①	②	③	④	⑤
11 우리 팀장은 특정 사안에 대한 의사결정을 내리기 전에 관련 자료를 면밀히 분석한다.	①	②	③	④	⑤
12 우리 팀장은 결론을 내리기 전에 다른 의견을 들어보고 주의 깊게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13 우리 팀장은 팀원들과의 관계를 향상시키기 위해 팀원들과 적극적으로 소통한다.	①	②	③	④	⑤
14 우리 팀장은 타인들이 자신의 능력에 대해 어떻게 생각하는지 정확하게 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
15 우리 팀장은 자신의 장점과 약점을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
16 우리 팀장은 자신의 언행이 타인들에게 어떤 영향을 미치는지 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤



VI. 다음은 귀하의 팀 과업 지식 공유에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 팀원은 모두 전체 팀 과업에 대해 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀원은 모두 세부 업무 간의 관계를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀원은 모두 팀의 구체적인 활동전략들을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀원은 모두 업무수행에 필요한 프로세스를 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀원은 모두 업무수행을 위한 자신들의 역할과 책임한계를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀원은 모두 업무수행에 필요한 정보를 어디서 얻어야 할지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀원은 모두 서로 다른 업무이슈에 대해서도 서로 간에 공유한다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀은 함께 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
9 우리 팀원 모두는 성공적인 업무수행을 위해 다른 동료의 역할도 무리 없이 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅶ. 다음은 귀하가 소속된 팀의 응집력에 대하여 묻는 문항입니다. 각 항목을 잘 읽어보시고 귀하의 생각과 가장 일치되는 번호에 ✓표를 해주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1 우리 팀은 팀의 성과목표를 달성하기 위해 쉽게 하나가 된다.	①	②	③	④	⑤
2 우리 팀의 업무에 대한 몰입 수준은 만족스럽지 않다.	①	②	③	④	⑤
3 우리 팀의 구성원들은 팀의 성과와 관련된 갈등을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4 우리 팀은 나의 개인적인 성과 향상을 위해 필요한 기회를 충분히 제공하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5 우리 팀은 업무 시간 외에도 함께 시간을 보내곤 한다.	①	②	③	④	⑤
6 우리 팀원들은 업무 시간 외에는 함께 뭉치지 않는다.	①	②	③	④	⑤
7 우리 팀원들이 함께 뭉쳐서 노는 경우는 거의 없다.	①	②	③	④	⑤
8 우리 팀원들은 다른 팀원들과 함께 외근하는 것보다 혼자서 외근하는 것을 선호한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅷ. 다음은 귀하가 소속된 팀의 과업 상호의존성에 대하여 묻는 문항입니다. 각 팀 작업 패턴의 설명과 그림을 잘 읽어보시고 귀하의 팀 업무의 작업 활동을 가장 잘 설명하는 작업패턴 번호에 ✓표를 해 주십시오.

번호	팀 작업 패턴	설명	그림
①	팀 업무가 아님	팀 안에서 이루어지는 작업활동이 아니라, 개인적으로 혼자 작업한다.	<p>개인 업무 투입</p> <p>개인 작업결과 산출</p>
②	합산적 상호의존	모든 팀 구성원들은 개별적으로 작업활동을 하고 팀원들 사이에 업무교류가 없다.	<p>팀 작업 투입</p> <p>팀 작업결과 산출</p>
③	연속적 상호의존	작업활동은 팀의 한 구성원에서 다른 구성원으로 이어지는 흐름을 가지고 있지만, 대부분 일방향적이다.	<p>팀 작업 투입</p> <p>팀 작업결과 산출</p>
④	상호적 상호의존	팀 구성원들 사이에 작업활동이 앞뒤로 흐름을 가지고 있다.	<p>팀 작업 투입</p> <p>팀 작업결과 산출</p>
⑤	밀접한 상호의존	작업활동이 팀에게 주어지고, 팀 업무를 성취하기 위한 팀으로써 구성원들은 판단하고, 문제 해결을 하고, 협력하여 일한다.	<p>팀 작업 투입</p> <p>팀 작업결과 산출</p>

## IX. 일반사항

1. 귀하의 성별은? ① 여성                      ② 남성
2. 귀하의 연령은? (만) \_\_\_\_\_세
3. 귀하의 직급은?  
① 사원/주임급    ② 대리/선임급    ③ 과장/책임급    ④ 차장/수석급    ⑤ 부장급 이상
4. 귀하의 최종 학력은?  
① 전문대졸 이하    ② 4년제 대졸    ③ 석사    ④ 박사
5. 귀하의 대학 전공은?  
① 상경계 ② 사회과학계 ③ 인문계 ④ 공학계 ⑤ 자연계 ⑥ 예체능계 ⑦ 기타(                      )
6. 귀하가 현재 부서에 배치되기 전에 현 직장에서 근무했던 부서는 몇 개인가? (    ) 개
7. 현재 소속된 팀에서 근무한 기간은? (    )년 (    )개월

- 끝까지 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다 -



## Abstract

The Hierarchical Linear Relationship among Job Crafting, Individual and Team Level Variables of Employees in Large Corporations

*by Han-Kyu Park*

*Dissertation for the Doctor of Philosophy in Education*

*in the Graduate School of Seoul National University, Korea, 2015*

*Major Advisor: Chan Lee, Ph. D.*

The purpose of this study was to identify the hierarchical linear Relations among Job Crafting, Individual and Team Level Variables of Workers in Large Corporations. The population for this study was 100 teams and 500 team members in 30 large corporation group's workers,

A survey questionnaire was designed to measure variables of this study. it consisted of the job crafting scale, the demographics characteristics scale, psychological characteristics scale(calling, proactive personality), job characteristics scale(job demand, job autonomy), the team characteristics scale(authentic leadership, sharedness of team related knowledge, team cohesiveness, team task interdependent, team diversity). All of the scales were validated and had appropriate level of reliability resulted from exploratory factor analysis, reliability test, and confirmatory factor analysis.

The data were collected from November 10 to 23. A total of 444 out of 500 questionnaires were returned(return rate 88.8%). After the data cleaning, 414 questionnaires from 76 teams in 32 large corporations were used for the data analysis. These data were analysed by descriptive statistics, independent two samples t-test,

one-way ANOVA and hierarchical linear model(HLM) analysis. The whole process of the data analysis was accomplished using the SPSS 21.0 for windows program and the HLM 6.0 for windows program.

The findings of the study were as follows: First, 88.3% of the total variance in the job crafting was individual level variance, and 11.7% of the total variance in that was team level variance. Second, 58.96% of the within group variance was accounted of individual level variables, and proactive personality( $\beta=0.590$ ), calling( $\beta=0.448$ ), job autonomy( $\beta=0.157$ ) had the highest significant effects on the job crafting in the respective order. Third, 43.03% of the between group variance was accounted of team level variables, and team diversity( $\beta=0.754$ ), and team cohesiveness( $\beta=0.215$ ) had the highest significant effects on the job crafting in the respective order. Fourth, proactive personality had the significant interaction effects with team-level variables about the job crafting.

Based on the findings of the study, the conclusion is as follows: First, the job crafting in large corporations are affected in part by the differences within the teams, but the greatest factor is the differences in the individual. This points to a need to institute a system and an environment in which the individual's potential may be realized, so that job crafting may be possible within organization and the team. Second, a large corporation's workers' job crafting can be increased through calling, proactive personality, job autonomy, etc. The individual's fitting must be taken into consideration when assigning a task, thus contributing to an active working environment. Third, job crafting of large corporations may be increased through the team cohesiveness, team diversity, and the differences among the variety of performer within the team. In order to increase the team member's sense of belonging, the team leader must set clear objectives and goals, and there must be a sense of agreement between and collaboration in relation to the goals and output between the two parties. Likewise, there must be a regular meeting in which to share professional knowledge to compensate for the variety of backgrounds and experiences within the team.

Some recommendations for future research were suggested: First, this research's objectives were general team in large corporations. However, there may be different results in the related of job crafting variables of functional team, R&D team, new

product development team, project team, T/F team. Therefore, it is necessary to spread of research objectives and diversify the characteristic of each team. Second, when deciding team level variables, it is necessary to use objectively variables, rather than cognitive variables. Third, there needs to be more investigation to observe the effects of team level variables to job crafting. Fourth, it is necessary to conduct study targeting organizations on job crafting and its influencing factors.

---

Key Words: job crafting, individual level variables, team level variables, psychological characteristics, job characteristics, team characteristics, hierarchical linear model(HLM), employees in large corporations

Student Number: 2011-30323